

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Nekorektní manažerské praktiky při výběru zaměstnanců

IncorrectMangementPractices in SelectingEmployees

Student: Renata Dornáková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2012

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě.....

.....

Renata Dorňáková

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své práce, panu doktoru Mateiciucovi, za jeho shovívavost, trpělivé vedení a cenné rady. Poděkování jistě patří také paní Mgr. Ivaně Šulákové za cennou konzultaci ohledně zpracování žurnalistické části této práce, stejně jako paní doktorce Janě Gibarti za morální podporu a doporučení ohledně formální stránky práce. Zejména za psychickou podporu, která je nezbytnou součástí každé dobře odvedené práce, bych chtěla poděkovat také svým spolužákům, přátelům a rodině.

Obsah

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PŘÍSTUPU ZAMĚSTNANCŮ	7
2.1 Principy a podstata výběrových řízení	7
2.1.1 Definování požadavků	8
2.1.2 Přilákání uchazečů	8
2.1.3 Výběr vhodných uchazečů	9
2.2 Nekorektní manažerské praktiky při výběru zaměstnanců	15
2.2.1 Diskriminace	15
2.2.2 Sexuální obtěžování	23
2.2.3 Mobbing a bossing	25
2.2.4 Korupce	26
3 ODRAZNEKOREKTNÍCH PRAKTIK VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉM MÍNĚNÍ	28
3.1 Vymezení základních užitých pojmů	28
3.1.1 Veřejné mínění	28
3.1.2 Korupční jednání	29
3.2 Postup analýzy a použitá metoda cílené rešerše	31
3.3. Výsledky	32
3.3.1 Diskriminace	32
3.3.2 Sexuální obtěžování	39
3.3.3 Pokládání nekorektních otázek	42
4 VYUŽITÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V ŽURNALISTICE	44
4.1 Článek	44
4.2 Anketa	47
4.3 Rozhovor	49
4.4 Editoriál	52

5 ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM ZKRATEK.....	62
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Současný dalekosáhle organizovaný ekonomický svět se neobejde bez efektivního organizačního řízení – managementu – a jeho speciálních disciplin, jako je strategické řízení a management řízení lidských zdrojů. Poptávka po lidských zdrojích na jednom z nejsilnějších trhů – trhu práce – je však v soudobém světě velice specifická, a jak už to bývá, není vždy spravedlivá, a někdy bývá řešena stěží přijatelnými postupy.

Předmětem této bakalářské práce jsou nekorektní praktiky, mnohdy bez skrupulí uplatňované při výběru zaměstnanců. Nahlédneme zvláště pod pokličku ne zcela taktních otázek – častokrát neprofesionálně formulovaných – které jsou personalisty pokládány uchazečům o zaměstnání a pokusme se najít vhodné postupy pro zvládnutí takové situace.

Rozdíly v mnoha směrech provázejí lidstvo již od počátku civilizace a již od této doby se jedincům dává náležitost k jejich sociální skupině srozumitelně najevo. Práci si nevybíráme jen podle svých vlastností, schopností a zkušeností, ale často o našem přijetí do zaměstnání rozhodují i jiné okolnosti, jako například pohlaví, rasa, náboženské či politické přesvědčení, věk, názor na rodinný život nebo, dejme tomu, osobní atraktivnost, i další příbuzné faktory. Kromě toho ovlivňují vedoucího pohovoru při jeho personálním rozhodování i výsledky různých nástrojů používaných v managementu – zejména velkých či středních firem – pro účely výběru spolupracovníků, pro posouzení jejich předpokladů k úspěšnému vykonávání určitého druhu práce a pro posouzení osobnosti uchazeče jako budoucího zaměstnance.

První část této bakalářské práce se zabývá vybranými způsoby a prostředky, jimiž by organizace (podniky, firmy, společnosti) měly postupovat při výběru zaměstnanců. Tato část práce obsahuje rovněž autorčinu reflexi nad korektností uplatňovaných manažerských postupů při personálním výběru a pozastavení se nad otázkou, zda jsou vybrané praktiky v pořádku. Tato teoretická část čerpá informace především z knižních zdrojů, zejména pak z populárně odborných knih o managementu a výběru zaměstnanců.

Druhá část práce zkoumá odraz vybraných nekorektních praktik ve veřejném mínění. Po stručném definování veřejného mínění jsou v této praktické části práce uvedeny příklady korupce, rozličných poddruhů diskriminace, a také sexuálního obtěžování, publikované ve veřejných médiích. Jako studijního materiálu bylo pro účely bakalářské práce využito případů nekorektních manažerských praktik, skutečných událostí a soudních kauz, publikovaných ve veřejných médiích. Vzhledem k současné rozšířenosti elektronických médií a jejich vlivu na

společnost a se zřetelem k tomu, že prezentování negativních zkušeností a praktik představuje významný podíl na publikování, byla jako zdroj studijních případů zvolena elektronická média. Ve velké míře se jedná o internetové portály českého seriózního tisku – Mladé Fronty Dnes, Lidových a Hospodářských novin. Kapitola zároveň poukazuje na současnou situaci na pracovním trhu, zejména v rámci státu, která patrně do značné míry nahrává aplikaci nekorektních postupů a praktik při výběru a přijímání zaměstnanců.

Už v mateřské škole se dospělí ptají dětí, čím by chtěly být. Usmívají se na ně a tiše se těm odpovědím smějí, jelikož tak trochu počítají s tím, že život stejně dětská rozhodnutí změní. A většinou mají pravdu, protože časem se ona otázka stává čím dál nepříjemnější. Jen málokomu vydrží jeho předsevzetí a vystuduje, aby získal teoretické znalosti pro své vysněné povolání. Další zase nedokáže získat na trhu praxi v daném oboru a další narazí ještě na jiný problém. Problém nekorektních praktik při výběru uchazečů o zaměstnání, kterým se zabývá tato bakalářská práce.

Bakalářská práce sleduje dva hlavní cíle. Prvým cílem práce je ukázat, že média preferováním zveřejňování negativních případů posouvají veřejné mínění k negativnímu obrazu uplatňování uchazečů o práci za současné situace na trhu práce. Druhým cílem je ukázat s čím by v souvislosti s nekorektními praktikami při přijímání zaměstnanců měli být obeznámit potenciální uchazeči o práci, a jak by měli reagovat v situaci, kdy s nimi někdo zachází neférově, neslušně a nespravedlivě, tedy nekorektním způsobem.

Problematika, jíž se bakalářská práce zabývá, je natolik závažná, že ji není radno podceňovat. Neboť, jak řekl německý jazykovědec a zakladatel teorie jazykového relativismu, Wilhelm Von Humboldt: „Nikdy není lidská mysl naladěna radostněji, než když našla svou pravou práci.“

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Principy a podstata výběrových řízení

Každá organizace – společnost, podnik, firma – si přeje vybrat co možná nej kvalifikovanější a nejvhodnější zaměstnance při vynaložení minimálních nákladů. Kapacita lidských zdrojů v podniku musí být nejen dostačující, ale zároveň natolik uspokojivá, aby práce byla považována za efektivní. Podle M. Armstronga¹ prochází při vyhledávání zaměstnanců organizace třemi fázemi:

- „1. definování požadavků – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání nových uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. výběrem uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, *assessment centra*, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“

2.1.1 Definování požadavků

Každá organizace má na základě svého plánu lidských zdrojů, nazývaného též personální plán, stanovený přesný počet zaměstnanců v daných kategoriích. Přesto může nastat situace, kdy je třeba získat dočasnou náhradu za některé pracovníky nebo obsadit nové pozice. V takové situaci je třeba přesně definovat celkový profil role zaměstnance – požadavky na jeho odborné schopnosti a vhodné osobní vlastnosti, ale i pracovní podmínky na dané pozici a příležitosti v rozvoji vzdělání a kariérnímu růstu. Některé organizace kladou často větší důraz na vhodné osobní vlastnosti a postoje uchazečů. Věří, že v kandidátech, jejichž postoje lépe odpovídají celkové kultuře organizace, mohou získat vhodnější pracovníky než v kvalifikovanějších uchazečích, v jejichž spolupráci by mohly brzy nastat komplikace. Problematikou nespokojenosti s výsledky výběrových řízení se zabývá i J. Stýblo, který v kapitole *Jak vybírat správné pracovníky* uvádí oblíbenou větu mnohých

¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s.343

podniků: „Za brány našeho podniku se nedostane nikdo, o kom nejsme přesvědčeni, že se na danou práci stoprocentně hodí.“²

2.1.2 Přilákání uchazečů

Prvým krokem organizací při získávání zaměstnanců je vzbuzení pozornosti potenciálních uchazečů o zaměstnání, jejich přilákání, resp. přivábění a nábor. Mají-li vysvětlen účel a roli stanovené pracovní pozice, otevírá se prostor především pro zdůraznění vlastních silných stránek organizace jako zaměstnavatele a uvědomění si případných slabostí či nevýhod. Pravidla trhu práce říkají, že uchazeči prodávají organizaci svou pracovní sílu. Kupujícími jsou organizace, které se specifikují pracovní požadavky a nároky na zaměstnance, zároveň se mu však v rámci konkurenční rivality snaží poskytnout, co nejlepší pracovní prostředí a podmínky, zajistit přiměřenou kvalitu pracovního života³. Marketingová složka podniku se proto snaží vytvářet prestižní vnějškový obraz firmy, který vyvažuje pracovní požadavky, úsilí a zátěž. Samozřejmou součástí uvedené nabídkové balance při výběru zaměstnanců jsou poskytované a přislíbené odměny.

a) Nábor zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace

Obsazení pracovní pozice může proběhnout, jak z vnějších zdrojů, tak i ze zdrojů vnitřních, tedy z řad lidských zdrojů podniku. Obvykle se v takovém případě jedná o povýšení nebo rekvalifikaci některého zaměstnance firmy. Problém může nastat, pokud takovéto metody vyvolají mezi zaměstnanci jakousi nevraživou soutěživost, která následně komplikuje vztahy na pracovišti. Naopak velkou výhodou je vzájemná znalost silných i slabých stránek pracovníka a jeho znalost filosofie podniku. Investice do rekvalifikace zaměstnance má pro organizaci větší návratnost, vyvolává u zaměstnanců pozitivní motivaci a často také utužuje jejich vztah k práci.⁴

K získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů zpravidla dochází až v případě, že firma již vyčerpala všechny možnostivýběru uvnitř podniku. Některé organizace všakuplatňují metodu rovné – stejné – příležitosti pro své vnitřní pracovníky a nové uchazeče, kteří odpověděli firemní nabídce v inzerci.

²STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, s.47.

³BLÁHA, Jiří et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005, 284 s.

⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s.

b) Vnější zdroje náboru zaměstnanců

Za externí, respektive vnější zdroje považujeme: úřady práce, zprostředkovatelské agentury – outsourcing, školy a univerzity, burzy práce a různá média.⁵ Literatura uvádí, že „nejvhodnější médii pro získání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci či technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy přímo osloví určité profesní skupiny, ale výsledky mohou být velmi kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplněk celostátně organizované kampaně získávání pracovníků.“⁶ Kromě tištěné inzerce využívá – dnes již převážná – většina firem prostředky založené na počítačových sítích, tzv. e-recruitment či online recruitment. Výhodou této metody je nižší nákladnost a snadný zisk velkého množství aktuálních informací. Zároveň je zde také větší prostor pro předvedení atraktivnosti firmy. Nevýhodou je, že na takovéto inzeráty odpovídá i velké množství nevyhovujících uchazečů.

2.1.3 Výběr vhodných uchazečů

Vhodnost vybraných uchazečů je prověřována zejména pomocí tří hlavních metod: psychologickými testy pracovní způsobilosti, výběrovými pracovními pohovory a využíváním metod assessment center. „Jistý zkušený manažer poznamenal, že kdyby nebyly k dispozici metody výběru zaměstnanců, připadal by si jak ona pohádková bytost, mládenec, který si měl vybrat vyvolenou princeznu mezi dvanácti stejně oblečenými a zahalenými pannami.“⁷ Pojďme se tedy na jednotlivé metody podívat podrobněji.

a) Testy pracovní způsobilosti

Výhodou této metody je absolutní objektivita. I uchazeči s nižším dosaženým vzděláním nebo menším počtem pracovních zkušeností mohou prokázat své kvality. Dobře sestavené testy dosahují obvykle přesných výsledků a jsou vhodné zejména při výběru z velkého počtu uchazečů. „Je důležité vybrat takové testy, které splňují ona čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. (...) Zvláštní péče by měla být věnována

⁵JAROLÍMOVÁ, Jana. Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006, s. 61-67.

⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10.vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s. 351.

⁷STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, s. 48.

výběru testů osobnosti – existuje totiž spousta šarlatánů, kteří tyto služby nabízejí. Testy typu „udělej si sám“ jsou vždy podezřelé, pokud ovšem nejsou pečlivě prověřeny a pokud nesou stanoveny realistické normy.“⁸

Psychologické testy pracovní způsobilosti rozděluje zpravidla do tří kategorií:

- **Testy zaměřené na mentálních nebo kognitivních schopnostech**

V některé literatuře se obvykle označují jako testy inteligence. „Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon.“⁹

- **Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti**

„Hodnotí např. koordinaci očí a rukou, přesnost smyslů či mechanické dovednosti.“¹⁰ Jedná se o získání přehledu ohledně adaptability uchazeče do daného prostředí – orientace v novém prostředí, rychlost psaní na počítači nebo zhodnocení psychomotorických schopností jako je rychlost učení a chápání nebo koordinace.

- **Testy osobnosti**

Jedná se o speciální psychologické testy, které zkoumají, zda kandidát neskrývá některé své důležité povahové rysy, které by mohly v dané profesi působit jako rizikový faktor. Může se jednat například o chování k zákazníkovi v nepříjemných situacích. Tyto testy dále zkoumají zejména adaptabilnost uchazeče, jeho schopnost pracovat v týmu a učit se novým věcem. Zkoumají také míru otevřenosti, rychlost navazování kontaktů se spolupracovníky či zákazníky podniku a iniciativu kandidáta, to vše dle obecných požadavků na profil dané pozice.¹¹

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10.vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s.392.

⁹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, s.r.o., 2007, s.140.

¹⁰ tamtéž

¹¹ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, a.s., 1993.

b) Výběrový pohovor

Pracovní pohovor mezi jednotlivými uchazeči a výběrovou komisí či zástupcem personálního oddělení firmy – tzv. individuální pohovor – musí splňovat stanovená kritéria, jak ze strany potencionálního zaměstnavatele, tak i ze strany uchazečů.

„Připravujeme-li rozhovor, nesmíme zapomínat ani na prostředí, kde bude probíhat. Místnost by měla být příjemná, budící přátelský dojem klidného prostředí, pokud možno bez telefonu a vždy v daný čas pouze pro tento účel. Jiní lidé jsou tam zcela zbyteční a působí rušivým dojmem. Prostorové uspořádání bychom také neměli podceňovat. Lepší je stůl „do podkovy“ než „proti sobě“, kdy uchazeč může mít dojem, že je u výslechu a ne na rozhovoru o své budoucí kariéře.

Dalším činitelem, který nebývá již při přípravě rozhovoru dostatečně zohledňován, je čas. Na jednání je nutné si vyhradit dostatek času. Platí, že ty „jednodušší“ rozhovory s pracovníky řadových pozic by neměly být kratší než 15 minut (rozhovor 5 – 10 minut je skutečně k ničemu), střední kategorie zaměstnanců předpokládá časový rozsah kolem jedné půlhodiny a klíčové pracovní pozice a vyšší management nám rozhodně v pracovním rozvrhu vyčerpá kolem jedné hodiny na pracovníka. Tyto časové dimenze je nutné plánovat předem při přípravě rozhovoru, abychom nebyli zaskočení. Vyplatí se také ponechat mezi rozhovory s jednotlivými kandidáty jistý časový odstup (asi 10 minut), abychom mohli nejen nabrat nový dech a přeorientovat se na dalšího příchozího, ale také proto, abychom si mohli v klidu poznamenat, co je potřeba. Spoléhat na paměť bývá v daném případě příliš riskantní. Při plánování a přípravě rozhovoru nesmíme zapomenout ani na jeho časové rozdělení pokud jde o poměr monolog – dialog uchazeče a přijímací komise resp. těch, kdo provádějí výběrový pohovor. Doporučená norma je asi 40:60 ve prospěch uchazeče. Výběrové řízení nemá být monolog, ale dialog s mírnou převahou komunikace uchazeče.“¹²

Nejběžnější metodou výběrového pohovoru je typ 1+1, tedy individuální pohovor. Jedná se o diskuzi kandidáta na nové místo a pověřeného pracovníka firmy. V tomto případě však může bohužel snadno dojít k povrchnímu názoru a neobjektivnímu rozhodnutí při konečném výběru zaměstnance. „Efekt sympatie nebo antipatie stejně jako hallo efekt (prvního dojmu) by nás neměl ovlivňovat. Zapamatujme si však důležitější a psychologicky závažnější věc – informace, které dostaneme na počátku rozhovoru, ovlivňují naše posuzování

¹² STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, s. 63 – 64.

silněji, nežli informace obdržené později. Druhý psychologicky významný poznatek do „výzbroje“ před konáním rozhovoru zní: pokud budete absolvovat více rozhovorů krátce za sebou, budete přeceňovat nebo podceňovat průměrné uchazeče podle toho, jak přijdou po obzvláště dobrých nebo špatných žadatelích.“¹³

Druhou variantou výběrového rozhovoru jsou tzv. pohovorové panely dvou nebo více lidí – obvykle personálních a liniových manažerů – hodnotících jednotlivé uchazeče, což ovšem může problém povrchního posouzení stejně dobře modifikovat jako prohloubit.

Třetí variantou pohovoru je výběrová komise. Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o neobjektivnější způsob, který nabízí uchazeči možnost zapůsobit hned naněkolik odborníků, z nichž každý zaujímá vlastní představu o svém budoucím spolupracovníkovi a může své poznatky porovnávat s kolegy. Bohužel se jedná o jedinou výhodu této metody. Čím více pracovníků se nachází ve výběrové komisi, tím větší je pravděpodobnost výskytu neplánovaných a náhodných otázek, častokráte pokládaných tónem, který může ve vybraných typech uchazečů budit přílišný respekt nebo je zmást. Komise mají také sklony vybírat si sebevědoměji působící jedince, čímž často podhodnocují ostatní uchazeče.

Tab. 2.1 Doporučované a nežádoucí charakteristiky a rysy výběrových pohovorů

Co by se mělo dělat	Co by se nemělo dělat
věnovat přípravě dostatečný čas	provádět příliš mnoho pohovorů najednou
plánovat pohovor tak, aby jej bylo možné strukturovat	dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu
začít s otevřenými otázkami k uvolnění atmosféry	začínat pohovor nepřipraveni
povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili a zajišťovat plynulost pohovoru	příliš brzy přejít k otázkám jdoucím "do hloubky"
pokládat jasné, jednoznačné otázky	dovolit uchazečům, aby "žvanili" nebo aby přecházeli důležité otázky mlčením či od nich odváděli pozornost
žádat příklady úspěšného a efektivního využívání znalostí, dovedností a vloh	věnovat příliš mnoho pozornosti silným nebo slabým stránkám uchazeče
posuzovat uchazeče na základě obdržených faktických informací, vztahujících se k dané specifikaci	
udržovat si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru	pokládat vícenásobné nebo sugestivní otázky

Zdroj: vlastní zpracování, volně dle: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 800 s.

¹³STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, s.65.

c) **AssessmentCentre (AC)**

„Assessment Centre je metoda, která se používá pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Dá se přeložit jako „hodnotitelské centrum“, které slouží především jako nástroj k identifikaci silných a slabých stránek účastníka za použití kombinace různých diagnostických metod. AC mohou pořádat samy firmy – pokud disponují kvalifikovanými odborníky, nebo je pro ně připravuje a pořádá specializovaná společnost.“¹⁴ Jedná se tedy o psychologické testy, které nejen zobrazují schopnosti a dovednosti uchazeče, ale pomáhají i odhalit možnosti ideálního směřování jeho kariéry. AC ale také mnohé vypovídá o pořádající firmě. Jak už bylo zmíněno, jedná se o nákladově náročnější metodu, z čehož vyplývá, jaký důraz klade firma na výběr optimálních zaměstnanců.

Kromě toho často poskytují zaměstnancům příležitost vyzkoušet si, zda se budou v atmosféře dané firmy cítit dobře, čemuž následně odpovídá jejich pracovní výkon. Ačkoli patrně neexistuje žádná závazná norma, která by organizátorům AC ukládala povinnost sdělovat účastníkům výsledky hodnocení, platí nepsané pravidlo, že seriózní agentury či organizace tak činní. Účastníci programu by se tedy neměli stydět požádat o své výsledky, i když nebyli přijati. Měli by se také informovat ohledně archivace výsledků programu a jejich možného poskytnutí dalším organizacím, zejména pak části, týkající se psychologických testů.¹⁵

Tyto testy se používají již dlouhá léta – například pro armádní, školské, klinické a průmyslové účely – a jejich absolventi jsou pro firmy obvykle pomyslnou „sázkou na jistotu“. Nevýhodou je jejich vysoká časová a finanční náročnost. Samotné testy mohou uchazeči absolvovat po dobu několika hodin a celkový program AC bývá standardně celodenní akcí, při větším počtu uchazečů pak může trvat dva až tři dny.¹⁶ Ukázka programu se nachází v přílohách.

d) **Další faktory ovlivňující výběr**

Vedle poznatků a závěrů výběrových pohovorů, mají na příjem nových zaměstnanců vliv i grafologie, osobní dotazník, biodata nebo reference (viz přílohy práce).

¹⁴Rovné šance aneb jak hledat a najít dobré zaměstnání [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html.

¹⁵Rovné šance aneb jak hledat a najít dobré zaměstnání [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html.

¹⁶tamtéž

Vliv **grafologie** je velmi malý a v žádném případě se nedoporučuje jako jediný klíč k určení budoucího zaměstnance. Jedná se totiž o odborné zkoumání písma uchazečů, na jehož základě je sestaven jejich psychologický profil. Takové metody považují mnozí za zábavné někdy až za „směšné“ hrátky pro vlastní potěšení manažera provádějícího výběrové řízení.¹⁷

Navzdory mnohým nevýhodám jako je velký počet stereotypních, někdy téměř učebnicových, otázek a celkové rozsáhlosti – obvykle kolem čtyř stran formátu A4 – používají firmy k rozřídění uchazečů i **osobní dotazníky**. Poskytují jim totiž možnost získat přesné potřebné údaje, z nichž je nejčastější otázkou např. nejdříve možný nástup do zaměstnání. Najít zde ale můžeme i požadavky řešení různých modelových situací.¹⁸

Biodatave smyslu osobních a profesních anamnestických údajů jsou vysoce strukturovanou metodou výběru. V přijatých životopisech uchazečů jsou vyhledávány specifické detaily. Důraz je kladen zejména na poznatky ohledně dosavadního vzdělání a zkušenosti z praxe uchazeče, které signalizují pravděpodobný vývoj jeho budoucího chování či směru jeho kariéry. Takovéto poznatky jsou pak objektivně bodovány a posuzovány.

Všemi respektovanou metodou jsou pak **reference**, které jsou získávány až po ukončení fáze testování, tedy v momentě, kdy je okruh vhodných kandidátů značně zúžen. Obvykle se jedná o telefonické či písemné zhodnocení uchazečů jejich nadřízenými z předchozího zaměstnání. Osobní reference jsou dle Armstroga zcela k ničemu. „Všechno, co mohou ukázat, je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.“¹⁹ Písemné reference jsou časově výhodnější a mohou mít podobu standardního formuláře s otázkami týkající se délky zaměstnání, mzdového tarifu, absence v posledním zaměstnání, ale častose zde vyskytuje i otázka, zda by firma opětovně daného kandidáta přijala. Z právního hlediska neexistuje pro firmu žádná povinnost ohledně poskytování referencí o svých bývalých zaměstnancích. Poskytne-li však organizace nepravdivé reference, na jejichž základě bude

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 800s.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, s.r.o., 2007, s. 140.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s. 365.

kandidát přijat, může se nový zaměstnavatel rozhodnout zažalovat poskytovatele reference pro podvod.²⁰

2.2 Nekorektní manažerské praktiky při výběru zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá nekorektními manažerskými praktikami, které se mohou vyskytnout při výběru zaměstnanců, případně i během jejich pracovního poměru, neboť tyto situace jsou si velmi blízké a často spolu úzce souvisí a vzájemně se vyvíjejí.

2.2.1 Diskriminace

Diskriminace je nejčastější nekorektní praktikou, ke které během výběru zaměstnanců dochází. Jedná se o situaci, kdy je uchazeč neobjektivně posuzován na základě předsudků ohledně jeho osobních kritérií – které nikterak nesouvisí s výkonem daného povolání – a je tak popřena jeho rovnost s ostatními kandidáty. Nejprve si tedy stanovme definici rovnosti: „Tento výklad je přirozeně prováděn na pozadí sociálních, politických, historických a ekonomických, které jsou proměnlivé v místě a čase. (...) Rovnost je tedy vždy nutně rovností v něčem, v určitém segmentu či určité problematice, poměrování vždy ve vztahu k nějakému dobru či břemenu v rámci společnosti.“²¹ Na základě toho je patrné, že hranice diskriminace se nepatrně mění v závislosti na společenském prostředí a v něm uznávaných hodnotách.

Pojem diskriminace pochází z latinského slova *discriminare*, jehož význam zní *odlišování* nebo hledání rozdílů. V současnosti však pod tímto pojmem – diskriminace – rozumíme negativní odlišování a znevýhodňování např. z důvodů osobních preferencí. Všichni lidé mají sklony eliminovat své okolí a posuzovat jej, čemuž je třeba se v profesním životě vyvarovat.²² Pomocnou rukou státu jsou v tomto ohledu antidiskriminační zákony, kterými se budeme zabývat později.

Aby se firma vyvarovala diskriminace, uplatňuje tzv. politiku stejné či rovné příležitosti, známou také pod názvem antidiskriminační politika. Britský Chartered Institute of Personal and Development zformuloval v roce 2002 kroky, které by při její realizaci měly organizace podniknout. Diskriminaci se z nich přímo věnovaly následující body.

²⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 800 s.

²¹BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s.6 –7.

²²BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 471.

- a) **Získávání pracovníků** – je třeba vyvarovat se uvádění pouze mužského rodu nebo čehokoli, co by svědčilo o diskriminaci např. rasové nebo etnické skupiny.
- b) **Výběrový pohovor** – zde je třeba opatrně zacházet s tématy, která by mohla sklouznout k diskriminačním otázkám. S uchazečem je možno diskutovat o všech rodinných a osobních okolnostech, které mohou mít negativní dopad na pracovní výkon, pokud to ovšem nezpůsobí žádné předsudky vůči přijetí uchazeče.
- c) **Vzdělávání** – prověřit, zda ženy a muži mají stejné příležitosti pro účast na programech vzdělávání a rozvoj; zvážit pozitivní vzdělávací opatření pro ženy a etnické menšiny; zařazovat nově získané pracovníky do vzdělávacích programů.
- d) **Povyšování** – nepředpokládat, že ženy či příslušníci menšin nestojí o povýšení, naopak zlepšit postupy při hodnocení pracovníků, tak aby se minimalizovala tendenčnost a předpojatost vůči nějaké skupině pracovníků.²³

K vývoji kritérií došlo zejména v období druhé poloviny 20. století. Mezi časově první normativně zakázaná kritéria patří kritérium pohlaví, rasy či etnického původu a náboženství. Následuje kritérium jazyka, národnosti či příslušnosti k národnostní menšině a o něco později se k nim přidává i sociální původ a majetek. Časově nejmladší, ale zároveň nejméně chráněná, jsou kritéria zdravotního stavu nebo postižení, sexuální orientace a věku.“ Antidiskriminační normy dále mohou obsahovat další kritéria jako členství v politických stranách nebo hnutích, odborných organizacích nebo jiných sdruženích; manželský či rodinný stav, státní občanství ad. Současná komunitární legislativa ČR, zahrnuje mezi základní kritéria pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní stav, rasu či etnický původ a náboženství.²⁴

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, s. 702 – 703.

²⁴ BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 471 s.

a) Druhy diskriminace

- **Přímá** – O přímou diskriminaci při přijímání zaměstnanců se jedná především tehdy, jestliže možnost získání zaměstnání je osobě odepřena na základě určitých osobních či sociálních charakteristik, které nejsou pro výkon práce relevantní. Osoba dopouštějící se této diskriminace, jedná často bez přímého úmyslu diskriminovanou osobu poškodit.
- **Nepřímá** – Dochází k ní v situaci, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje fyzickou osobou na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů. Příkladem takové diskriminace může být stereotypní očekávání vytvořené k dané profesi – např. atraktivní letuška, reprezentativní obchodní zástupce – což se může odrazit i při výběru zaměstnanců.
- **Systémová** – produktem dlouhotrvající přímé a nepřímé diskriminace je systémová diskriminace, přičemž systémem je chápána nejen konkrétní organizace, ale společnost jako celek. Systémová diskriminace je společností chápána a uznávána jako „přirozený pořádek“, protože má nejčastěji podobu sociálně a kulturně stereotypních soudů. Klasickým příkladem je genderové rozlišení zaměstnání, vnímání např. stavebnictví jako oboru pro muže a krejčovství jako oboru pro ženy.²⁵

b) Důvody diskriminace

K diskriminaci uchazečů o zaměstnání může docházet z několika společenských důvodů, jako jsou např. genderové předsudky ohledně vnímání rozdílnosti mužů a žen, odmítání mladých nezkušených jedinců, případně žen v tzv. produktivním věku či lidí, kteří naopak dosáhli vyššího věku a nemohou nyní sehnat práci. Diskriminováni mohou být také lidé projevující své náboženské přesvědčení, agitující v některé politické straně či občanském sdružení. Existují ale i lidé, kteří jsou znevýhodňováni kvůli tomu, jací – nebo kde – se narodili, ať už mluvíme o rasové, etnické či sexuální diskriminaci.

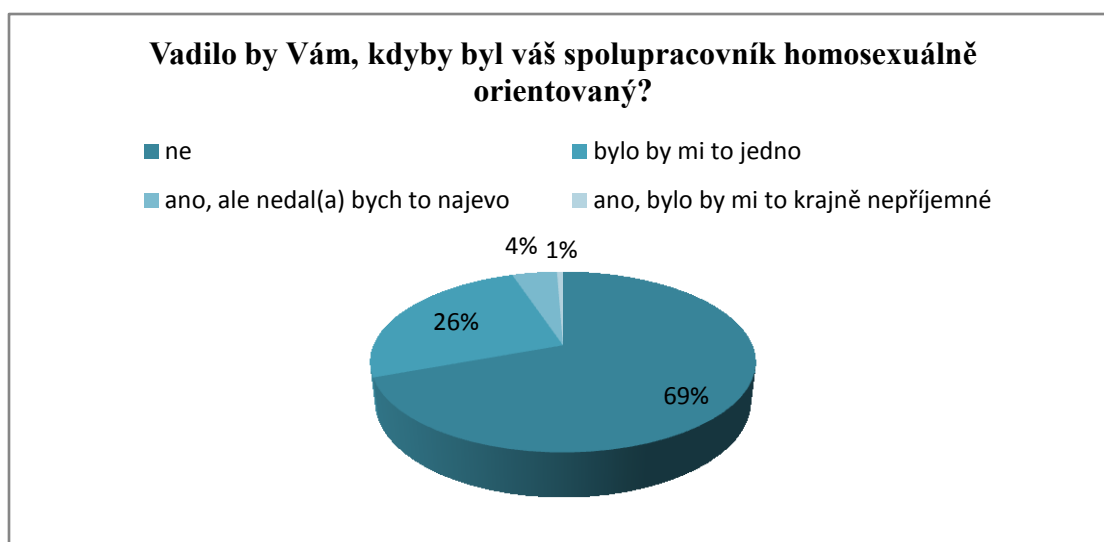
²⁵STÝBLO, Jiří. *Meritum Personalistika 2009 - 2010*. Praha: WoltersKluwer (Aspi), 2009, 912 s.

- **Diskriminace na základě sexuální orientace**

Soudobá společnost již není tak nepokrytě heterosexuální. Doby, kdy za „sodomii“ hrozil dle zákona trest, minuly – v ČR byl tento trest zrušen novým trestním zákonem z roku 1961. Přestože je sexuální orientace vrozená – a tudíž nezměnitelná –, setkává se homosexuální komunita stále s nepochopením a opovržením většiny heterosexuální jedinců. „To, co hluboce zraňuje důstojnost a sebehodnocení celé skupiny, je zatracení touhy, je to přisouzení zvrácenosti a nestoudnosti spontánní tělesné náklonnosti, je to zákaz vyjádření lásky, odmítnutí plného morálního občanství ve společnosti proto, že jsi, co jsi.“²⁶

Olga Pechová provedla v roce 2008 internetový výzkum, kterého se zúčastnilo 497 uchazečů – z nichž pouze jeden byl heterosexuál. Ve svých výsledcích uvádí mimo jiné toto: „S některou z forem diskriminace v zaměstnání – nepřijetí do zaměstnání, diskriminace v pracovním postupu, vyhození ze zaměstnání – se setkala 47 respondentů, z toho 35 gay mužů, devět lesbických žen, dvě bisexuální ženy a jeden bisexuální muž. Je třeba zdůraznit, že řada respondentů neměla žádnou nebo jen velmi omezenou pracovní zkušenost, takže reálná míra zastoupení této zkušenosti je z tohoto důvodu poněkud podhodnocená.“²⁷

Obr. 2.1 Graf diskriminace na základě sexuální orientace



Zdroj: Vlastní přepracování výsledků dotazníků J. Ivanové za únor 2012

²⁶NationalCoalitionfor Gay and LesbianEquality v MinisteroJ Justice, 6 BHRC (CC1998), odst. 127 in BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 261.

²⁷ PECHOVÁ, Olga. Výsledky výzkumu diskriminace na základě sexuální orientace. In: *Výsledky výzkumu diskriminace na základě sexuální orientace* [online]. 22. 7. 2009. Bengales[cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.bengales.cz/vedecke-studie/vysledky-vyzkumu-diskriminace-na-zaklade-sexualni-orientace.html>.

Je vůbec možné komparovat homosexualitu a heterosexualitu? Souvisí sexuální orientace s fyzickou silou nebo možností získání či projevení kvalifikace? V tomto ohledu nebyly dosud předloženy žádné opodstatněné důkazy. Přesto existují právní předpisy, které výslovně vylučovaly homosexuály z některých profesí – příkladně ze služby v ozbrojených silách, které lze nalézt ještě v nedávné minulosti.²⁸ Rusko vydalo 12. března 2012 zákaz *homosexuální propagandy*. „Zákon, podepsaný guvernérem Petrohradu minulý týden přišel uprostřed rostoucí výzvy předních ruských politiků a úředníků pravoslavné církve, jak dosáhnout anti-homosexuálního práva na federální úrovni. Vedoucí církve rada mládeže, D. Pershin, chválí Petrohradský zákon, jenž pomáhá chránit děti od informační manipulace menšin, které podporují sodomii“.²⁹

- **Diskriminace na základě náboženství**

Problematika náboženské diskriminace se často prolíná s diskriminací etnických menšin. Kromě toho ji ovlivňuje mnoho proměnných, např. genderové rozdíly, možnosti vzdělání nebo politika a kultura dané země. „Základním postulátem zákazu diskriminace v kontextu náboženství je dvojí náboženská svoboda: pozitivní a negativní. Obě jsou definovány z pozice jednotlivce. První je pozitivní svoboda jednotlivce mít náboženství, mít víru a tuto víru v rozumné míře ve veřejném prostoru demonstrovat a společně s ostatními vyznávat. Druhou je negativní svoboda jednotlivce nebýt podroben náboženskému nátlaku, přesvědčování či propagandě.“³⁰

- **Diskriminace na základě věku**

S problémem věkové diskriminace neboli ageismu, se setkávají zejména na dvě skupiny diskriminovaných uchazečů o zaměstnání. První z nich tvoří ženy v „nebezpečném reprodukčním věku“ – obvykle v rozmezí 20 až 30 let – kdy se u žen automaticky předpokládá, že reprodukční pud, nutící je založit či rozšířit svou rodinu a organizaci takhrozí rizikové faktory jako brzký odchod na mateřskou dovolenou, neochota pracovat v noci nebo přesčas apod.

²⁸BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 472 s.

²⁹ELDER, Miriam. St Petersburg bans 'homosexual propaganda'. *TheGuardianhome* [online]. 2012[cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/world/2012/mar/12/st-petersburg-bans-homosexual-propaganda>

³⁰BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s.285.

Druhou skupinu věkově diskriminovaných uchazečů tvoří ekonomicky aktivní lidé mezi 50. a 60. rokem života. Ti se často odvolávají na to, že je zaměstnavatel z důvodu jejich vysokého věku odmítá přijmout. Toto vysvětlení je považováno za velice zevšeobecněné, jelikož nezahrnuje všechny skutečné příčiny. Starší pracovníci získali v oboru více zkušeností a praxe, za což obvykle požadují vyšší platy než absolventi škol nebo jiní méně zkušené lidé, kteří vstupují do pracovního procesu. Získání pracovníků s delší dobou praxe a většími zkušenostmi je pro firmu nákladem, který se navíc nemusí vyplatit. Je možné, že pro danou pozici, bude jejich kvalifikace zbytečně vysoká, což vede zaměstnavatele k obavám, že takovýto uchazeč nebude ochoten vykonávat podřadnou práci kvalitně, zejména pak za danou odměnu. Dalším důvodem věkové diskriminace starších zaměstnanců může také být kritérium, že mladí lidé jsou ochotni věnovat práci více prostotu ze svého osobního času – často pracují 10 až 14 hodin denně – zatímco starší zaměstnanci spatřují vyšší hodnotu ve svém osobním životě.³¹

Celý problém věkové diskriminace shrnuje epizoda *Kult mládí* pořadu *Fenomén dnes*. Jako odezva na tento pořad proběhla na stránkách České televize internetová diskuze, ve které můžeme najít i názor pana Rajského: „Myslím si, že v naší republice je skutečně věková diskriminace. Je mi 48 let. Za tu dobu jsem prošel několik zaměstnání a vždy jsem se setkal s diskriminací pracovníků v souvislosti na jejich věku. Nejmarkantněji se tento jev ukazuje v tzv. tabulkově zařazených pracovníků, jako jsou státní, samosprávní, rozpočtové atp. instituce a pracoviště.“³² Ze závěrů pořadu vyplývá, že současná doba vyžaduje především rychlost a pružnost. Nejen v pracovních vztazích, ale i v každodenním životě je stále více zřejmé, že v sociálním prostoru dochází k nárůstu požadavku obecné svobody plně prožívat svůj věk – být věkově uvědomělými.

- **Diskriminace na základě pohlaví**

„Říkáme si, že nespravedlnosti a nedokonalosti, které v právu existovaly dříve, již byly odstraněny. Co si neuvědomujeme je, že přesně tento názor převládal před dvěma sty lety, kdy byl ženám zapovězen přístup k vyššímu vzdělání, sto lety, kdy ženy neměly volební

³¹LICHÁ, Klára. Věková diskriminace nebo nasazení a výkon?. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16277790-vekova-diskriminace-nebo-nasazeni-a-vykon>.

³²*Fenomén dnes: Kult mládí* [online]. 2. 2. 2007 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10119576319-fenomen-dnes/207452801370005/?chatid=487>.

právo, šedesáti lety, kdy rodinné právo podřizovalo ženy mužům, či deseti lety, kdy mohly být prakticky beztrestně znevýhodňovány v pracovněprávních vztazích.³³

Lidé, kteří popírají diskriminaci na základě pohlaví, aplikují do praxe teorie biologických rozdílů mezi mužem a ženou, která se podle nich projevuje i v odlišnosti fungování jejich mozků. Feminismus v tomto ohledu důrazně vyžaduje rozlišování pojmů pohlaví – vrozené biologické vlastnosti – a genderu – „sociálně utvářeného souboru vlastností, chování, zájmů, vzhledu atd., které jsou v určité společnosti spojovány s obrazem ženy nebo muže.“³⁴ Zejména na základě genderových rozdílů existují v lidské společnosti dané země vžité představy, které napomáhají rozdělování profesí na *ženské* nebo *mužské* role. Tím dochází především k diskriminaci žen, a to jak proto, že se u nich předpokládá absence určitých kvalit nebo vlastností, tak i proto, že se tyto vlastnosti nebo schopnosti automaticky očekávají u mužů. První situaci nazýváme skleněný strop – ženám jsou v tomto případě kladeny do cesty jejich kariérního vývoje umělé překážky založené na vžitém obecném vnímání žen. Druhá situace je odborně nazývána skleněný výtah – tímto pojmem se označuje mechanismus společnosti, který umožňuje zaměstnanců neadekvátně rychlejší a snadnější postup z důvodu jejich *mužství*.³⁵

³³BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 224.

³⁴SMETÁČKOVÁ, Irena et al. *Gender ve škole – Příručka pro výuku OV, ON, a ZSV*. Praha: Otevřená společnost, 2005, s.10 in BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 231.

³⁵BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 472 s.

Obr. 2.2 Graf diskriminace na základě pohlaví



Zdroj: Vlastní přepracování výsledku dotazníku K.Špačkové z přelomu roku 2011

Východiskem antidiskriminační politiky je argument stejných potencialit, tedy stejné možnosti charakteru, vrozených vlastností a inteligence. Příkladem může být těhotenství, které bylo dlouho přirovnáváno ke stavu dlouhodobě nemocného muže a zohlednila ji Směrnice 2002/73/ES. Zákoník práce z roku 2006 upravuje také znění vyhlášky, jež zakazuje zaměstnávání žen v profesích, které ohrožují jejich mateřství. V tomtéž zákoníku se nachází i nová formulace péče o dítě po jeho narození, jež dovoluje nástup na rodičovskou dovolenou po dobu prvních tří let dítěte stejně tak matce jako otci.

- **Pozitivní diskriminace**

Chceme-li se zabývat problémem diskriminace při výběru obsazení pozic ve firmě, nesmíme zapomínat ani na pozitivní diskriminaci –úmyslné upřednostňování diskriminované skupiny, která má za cíl zajistit vyvážení nerovností, vznikajících na základě příslušnosti k marginalizované skupině. Dalo by se tedy říci, že se jedná o jakousi obrácenou diskriminaci, při které je znevýhodnění dané skupiny nahrazeno jejím zvýhodněním. Pro toto opatření se také často používá argument diverzity – např. studenti škol, kteří studují v etnicky rozmanité skupině, jsou lépe připraveni na situace, které jim přinese profesionální život a jednání se zástupci těchto etnik.

V České republice je toto téma nejčastěji spojováno s vyplácením sociálních dávek a bytové politiky týkající se romského etnika. Přibližně před rokem – 8. listopadu 2011 – se

na svém blogu k této problematice vyjádřil i F. Matějka – redaktor známého zpravodajského portálu iDNES.cz. Příspěvek pojednával o platformě, jež vyzývala zákonodárce k takovému pozměnění legislativy, které Romům takřka „zajistí posty na radnicích, v zastupitelstvech a dokonce i v Parlamentu“.³⁶ Pan Matějka uvádí, že nemá nic proti Romům v řídicích složkách státu, pokud těchto míst ovšem docílí stávajícím volebním právem. Nestydí se otevřeně říci, že právě zde by mohla být hlavní naděje Romů, neboť jejich počet v České republice je dostatečně vysoký a jejich hlasy mají stejnou váhu jako kterékoli jiné. „Chcete-li toho však docílit předem zákonem zaručeným počtem Romů, tedy popřením principů Ústavy, principu rovné volební soutěže popřením svobody občanské volby a dokonce zavedením čistokrevné diskriminace Čechů v té nejprůzračnější podobě, tak už raději opravdu zapřáhněte povozy a jed'te o dům dál.“³⁷ Nároky romského etnika požadované v platformě považuje za otevřený výsměch a poukazuje také na základní omyl platformy – Romové nejsou Češi. Právě díky tomu přece existují antidiskriminační zákony a všechna doposud získaná zvýhodnění, kterých Romové mohou využívat. Člen platformy – Z.Guža – se samozřejmě proti tomuto vyjádření ohradil, tentokrát na adrese webu Eportál, kde celý příspěvek pana Matějky označil za vytržený z kontextu a snůšku nesmyslů.

Shrneme-li si problematiku pozitivní diskriminace – jak ji odrážejí média – není pochyb o tom, že právě v naší republice existuje. Zvýhodňování Romů je stále častější, pobouření českého národa roste. Romové dostávají sociální dávky, o kterých se většině obyvatel ani nesní – např. podpora středoškolského a vysokoškolského studia při splnění základních podmínek ve výši přibližně tisíc korun českých měsíčně. Jak mohou tyto problémy ovlivnit příjem zaměstnanců? Jednou z možných odpovědí je strach. Firma může být např. zažalována pro údajnou rasovou diskriminaci, pokud si kandidáta z etnické menšiny nevybere. Dále zde existují důvody, jako je již zmíněný argument diverzity, vyvážení strukturální nespravedlnosti nebo náprava společenských křivd.

³⁶ MATĚJKA, František. Diskriminace Čechů je propěšná a chceme ji do zákona! Vaši Romové. *Idnes: blog* [online]. 2.12.2011, 8.12.2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://frantisekmatejka.blog.idnes.cz/c/234346/Diskriminace-Cechu-je-propesna-a-chceme-ji-do-zakona-Vasi-Romove.html>.

³⁷ tamtéž

2.2.2 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je z pohledu zákoníku práce České republiky definováno jako část diskriminace. Ta je však natolik obsáhlým pojmem, že bychom pod její roušku mohli skrýt všechny formy vybraných nekorektních praktik, obsažených v této práci. Protože se ale vymyká obecně vnímaným představám o diskriminaci, je v této práci odlišeno samostatnou podkapitolou.

„Zákoník práce (ČR) sexuální obtěžování definuje v § 1 odst. 9 jako jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“³⁸

Obr. 2.3 Graf výskytu sexuálního obtěžování



Zdroj: Vlastní přepracování výsledků dotazníku J. Kmenty z roku 2009

Pohledy jednotlivých společností se mohou v jednotlivých státech lišit, podle jejich historického vývoje, uznávaných kulturních tradic, demografického složení a jiných faktorů. Příkladem může být rozdílný pohled Francie a Řecka na význam fyzického kontaktu nebo pochvalným řečem ohledně vzhledu. Zatímco Řekové považují fyzický kontakt – stisk ruky, objetí, polibek na tvář – za přirozenou součást pozdravu, Francouzi jsou velmi v tomto směru – na pracovišti – velmi konzervativní. Právě v jejich zemi platí jeden z nejpřísnějších zákonů

³⁸ VAŠKO, Jaroslav. Sexuální obtěžování a jeho postih. *Epravo* [online]. 29.11.2005[cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/sexualni-obtezovani-a-jeho-postih-36540.html>.

ohledně definování sexuálního obtěžování. „Zaměstnavatel může proti viníkovi vést disciplinární řízení, které může vést až k propuštění. Kromě toho může být viník stíhán trestně. Pohlavní styk vynucený z pozice nadřízeného může být posouzen jako znásilnění, u kterého je základní sazba 15 let vězení. Procento těch, kdo si stěžují na sexuální obtěžování, se zde pohybuje kolem 20. Naprostá většina obětí jsou ženy, ale paradoxně to byla žena, kdo byl v roce 1994 ve Francii kvůli sexuálnímu obtěžování odsouzen jako první.“³⁹

2.2.3 Mobbing a bossing

Při rozhodování, zda se situace na pracovišti má nazývat mobbingem, se užívá tzv. Leymannova pravidla: za mobbing lze považovat řadu negativních prvků v rámci komunikace, kterých se jednotlivec nebo i několik osob dopouští pravidelně – obvykle alespoň 1x týdně po dobu minimálně šesti měsíců. Jedná se o psychickou šikanu ze strany kolegů – v případě šikany ze strany nadřízeného nazýváme situaci bossing – která vytváří na pracovišti negativní atmosféru. S tím souvisí snížení pracovního výkonu, zhoršení morálky zaměstnanců a jejich vzájemných vztahů. Cílem mobbingu bývá snaha o znemožnění a vyřazení zaměstnance z pracovního procesu. Při výběru zaměstnanců se může jednat např. o snahu zesměšnění nesympatického kandidáta.⁴⁰

a) Charakteristické znaky mobbingu:

- Izolování, útoky na sociální vztahy – žádná komunikace se zaměstnancem, přehlížení a umlčování, vyřazování z pracovních aktivit,
- Sabotování práce – ztrácejí se dokumenty, soubory,
- Útoky na pověst, úctu a vážnost – šíření pomluv, zesměšňování,
- Útoky na kvalitu pracovního nebo soukromého života – pověřování bezvýznamnými úkoly, předem zpochybňovat výsledky zaměstnance,
- Fyzické útoky.

³⁹Zákony proti sexuálnímu obtěžování platí již ve skoro celé EU [online]. 29.12.2004 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.rovnoprapnost.cz/zpravy/zakony-proti-sexualnimu-obtezovani-plati-jiz-ve-skoro-cele-eu-205/>

⁴⁰KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. Praha: LINDE, 2010. 240 s.

b) Následky a řešení

Ztráty, které s sebou mobbing přináší, jsou zřejmé. Pracovník – nebo potencionální uchazeč – je frustrován, ztrácí chuť k práci, cítí nedůvěru nebo zášť vůči svým spolupracovníkům a s velkou pravděpodobností rozváže pracovní poměr ve firmě, která tak utrpí nejen finanční ztrátu. Nejlepší metodou, jak mobbingu zabránit je pravidelná prevence ve formě kvalitní informovanosti o povaze vztahů na pracovišti, dobrá spolupráce s odbory apod.

2.2.4 Korupce

Mezi nekorektní praktiky při zvažování obsazení volné pozice ve firmě hraje – bohužel stále častěji – svou roli i korupce. A to např. ve smyslu poskytnutí či nabídnutí jakýchkoli výhod pro získání preferencí zaměstnavatele či dokonce zadavatele státních zakázek. Policie české republiky definuje tento akt jako zneužití postavení – spojeného s principem nestrannosti při rozhodování – motivované snahou po nabytí materiálního zisku či jiných výhod. Účast v korupčním vztahu je považována za etické a mravní selhání, jenž může v důsledku ohrozit nejen životaschopnost demokratických institucí, ale i tržní ekonomiku státu a jeho bezpečnost. Ačkoli trestní zákoník neuvádí samotný termín „korupce“, zabývá se její problematikou v jedenácti paragrafech, z nichž jmenujme např. § 331 Přijetí úplatku, § 329 Zneužití pravomoci úřední osoby, § 255 Zneužití informace a postavení v obchodním styku, § Sjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě či § Pletichy proti veřejné dražbě.⁴¹

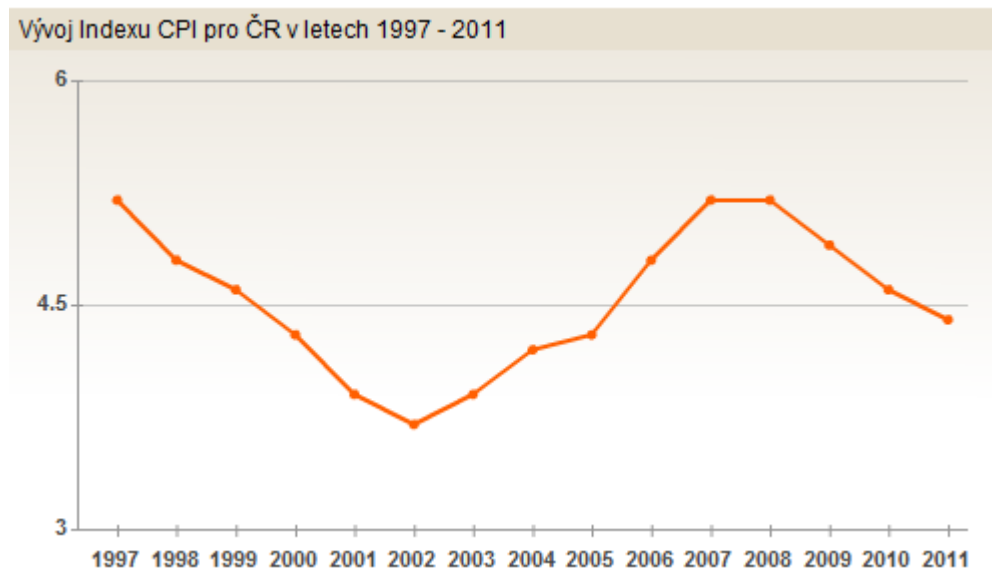
V prosinci roku 2011 obsadila ČR v míře vnímání korupce v rámci 27 zemí Evropské unie 21. místo. Podotkněme ještě, že toto místo je označováno jako ostudné.⁴² Ačkoli korupci jako takovou nelze změřit, pro podplácení ve státní sféře se užívá index vnímání korupce CPI – z anglického názvu Corruption Perception Index – s měřítkem 0 pro nejvyšší korupci až 10 pro minimální vnímání úplatkářství ve státu. Světovým měřítkem korupce se zabývá také článek z roku 2009. V něm se ČR dělí o 52. a 53. místo společně s Litvou – CPI je ve výši 4,9. Za námi se pak nachází už jen Afghánistán a Somálsko. Naopak první tři pozice téměř

⁴¹ *Stop korupci: Co je korupce* [online]. 2010, 2010 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/stop-korupci.aspx>.

⁴² NOVÁK, Jakub. V korupci je Česko na chvostu Evropy, každý rok je hůř. In: Aktualne.centrum.cz [online]. 1. 12. 2011, 1. 12. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=723579>.

bezkorupčních zemí získaly Nový Zéland – 9,4, Dánsko – 9,3 a o třetí a čtvrté umístění se dělí Singapur a Švédsko s indexem CPI 9,2.⁴³

Obr. 2. 4 Graf vývoje indexu CPI pro ČR v letech 1997 – 2011



Zdroj: Transparency International in NOVÁK, Jakub. V korupci je Česko na chvostu Evropy, každý rok je hůř. In: Aktualne.centrum.cz [online]. 1. 12. 2011, 1. 12. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=723579>.

S korupcí Ministerstvo vnitra České republiky vydalo také Protikorupční manuál pro občany, který v rozsahu dvaceti stran podává občanům informace, jak rozpoznat korupci a také jak se správně zachovat. Celý manuál je zpracován lehce zábavnou formou, obsahuje jednoduché grafy, snadno zapamatovatelná hesla, která svou grafikou připomínají varovná loga na produktech tabákového průmyslu a také praktické ale přitom vtipně podané situace ze života. V manuálu se občané dovídají také o lince 199 určené pro boj proti korupci.

⁴³ Největší korupce je v zemích zmítaných válkou, v ČR dál roste. *Novinky* [online]. 2009, 17. listopadu 2009 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/184565-nejvetsi-korupce-je-v-zemich-zmitanych-vaalkou-v-cr-dal-roste.html>.

3 Odraz nekorektních praktik výběru zaměstnanců ve veřejném mínění

Jsou-li ve státu provozovány nekorektní praktiky, odráží se jistě i na společenském vnímání této země, stejně jako v motivaci a přístupu jejích obyvatel a celkově pak ve veřejném mínění.

3.1 Vymezení základních užitých pojmů

Tato kapitola se zabývá zkoumáním vlivu mediálních zpráv týkajících se nekorektních praktik na veřejné mínění a celospolečenský pohledna problematiku korupce (zejména ve státní sféře), diskriminace, sexuálního obtěžování a mobbingu.

3.1.1 Veřejné mínění

Veřejné mínění je sousloví, kterého užíváme jako axiomu, tedy slova či věty, považovaných za pravdivé bez předložení jakýchkoli důkazů. Proto je velice těžké určit, co termínem veřejné mínění zamýšlíme, či koho do něj zahrnujeme. Dodnes nebyla stanovena jeho přesná definice.

Název tohoto pojmu zavedl osvícenský filosof Jean Jacques Rousseau. Historická interpretace veřejného mínění – *opinionpublique* – je poněkud rozlišná. Všechny teorie se však shodují, že se jedná o sdílené stanovisko nebo hodnocení v prostředí společnosti. V současné době se veřejné mínění používá jako označení souhrnu názorů, postojů a hodnocení, kterými se členové společnosti vyjadřují k určitému veřejnému tématu.⁴⁴

Na vliv názoru veřejnosti mají bezesporu nemalý vliv také média. Následující část práce se proto bude zabývat těmi příklady, jež souvisejí s nekorektními praktikami při výběru zaměstnanců, které byly v průběhu posledních let zveřejněny, ať už v celostátním měřítku větších projednávaných kauz nebo jako články a příspěvky na internetu. Nesmíme totiž zapomínat, že v současné době je to zejména on, kdo mezi lidmi šíří nejvíce informací a poskytuje jim možnost veřejně se k dané věci vyjádřit.

⁴⁴ URBAN, Lukáš et al. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011, 230 s.

3.1.2 Korupční jednání

V souvislosti s korupcí se média nejčastěji zabývají státními zakázkami a jednáním politiků. Přesto si nelze myslet, že podnikatelská a pracovní sféra je od problému úplatků osvobozena. Ve veřejném povědomí se – zcela hypoteticky – nachází také názor protěžování a zvýhodňování některých kandidátů. Může se jednat o příbuzné či blízké známé, kteří mají u výběrových řízení jakousi výhodu. I zde by se dalo hovořit o korupci, neboť z přijetí takového kandidáta, čekají vybírajícího manažera jistě nějaké výhody, ať už mluvíme o fyzických projevech, protislužbách nebo „jen“ dobrých vzájemných vztazích s osobou, která kandidáta doporučila.

Česká policie – konkrétněji Útvar odhalování korupce a finanční kriminality – řešila v posledních letech stále více případů týkajících se korupčního jednání. O tom, že se úplatkářství nevyhýbá žádné sféře trhu práce, vypovídá také fakt, že Ministerstvo obrany České republiky, založilo – počátkem února letošního roku – na svých oficiálních stránkách elektronickou schránku určenou k oznámení podezření z korupčního jednání vojáků nebo občanských zaměstnanců resortu obrany.⁴⁵ Myšlenku, že se korupce v ČR rozrůstá, potvrzuje ostatně i český podnikatel P. Kellner, který situaci v naší republice považuje za horší než v Rusku, kde je – jak sám říká – „velký business“. Zároveň však dodává: „Jsem rád, že se médiím daří do korupce u nás rýt, protože jsem měl už někdy pocit, že je to za hranou.“⁴⁶

Kolem třiceti korupčních afér na území České republiky jen za rok 2011 až 2012 zaznamenává také portál Letorost. Jednou z probíhajících kauz je případ firmy ProMoPro a ministra obrany a vicepremiéra pro evropské záležitosti A. Vondry z ODS. Trestní oznámení z ledna 2011 uvádí, že pan Vondra bez jakékoli veřejné soutěže svěřil zakázku pronájmu a obsluhy audio-vizuální techniky na akcích pořádaných v rámci českého předsednictví Evropské Unii soukromé firmě ProMoPro. Projekt za tři čtvrtiny miliardy korun jí byl přidělen údajně pro její exkluzivní postavení v rámci nabízených služeb. Toto tvrzení ovšem nebylo možné nijak prokázat. Původní smlouva s firmou ProMoPro z podzimu roku 2008 navíc stanovila maximální částku pronájmu a služeb na 85 milionů, výsledná částka ale

⁴⁵ *Podněty při podezření z korupčního jednání* [online]. 2. 2. 2012, 2. 2. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5208>.

⁴⁶ ČÁSENSKÝ a Jiří ŠTYCKÝ. Korupce v Česku je horší než v Rusku, tvrdí miliardář Kellner. *Idnes* [online]. 10. 4. 2012, 10. 4. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/kellner-o-korupci-0zx-/domaci.aspx?c=A120410_101317_domaci_hv.

dosáhla devítinásobku a to bez jakýchkoli dodatků ke smlouvě.⁴⁷ Celý měsíc se o případ zajímají rozličná česká média, v únoru se náhle objevuje klíčový svědek, který vyvrací Vondrovo tvrzení, že se o případ nijak zvlášť nezajímal. Podle svědka naopak naléhal na bývalého šefa úřadu vlády J. Nováka, aby – jako jediný k tomu oprávněný – smlouvu podepsal. Současně s kauzou se rozvíjí soukromý boj o důvěru voličů mezi obviněným Vondrou a ministrem financí M. Kalouskem, který celý případ zahájil.⁴⁸ V průběhu roku neodvracejí média od kauzy svou pozornost a s příchodem října uveřejňují zprávu, o přípravě obvinění deseti lidí zodpovědných za nastalé události a předražení zakázky pro firmu ProMoPro. Nejmenovaný státní úředník – projednávající skutečnou výši částky, o kterou byl stát okraden v důsledku zakázky – uvádí, že se jedná o desítky milionů korun.⁴⁹ Uplyne rok od zahájení případu, situace se uklidní. Nepadlo žádné obvinění, a zpravodajský portál Novinky píše, že po celém případu je „ticho po pěšině“. Jen pár dní na to se údajný přítel majitele firmy ProMoPro, pan L. Veverka u soudu domáhá omluvy a odškodnění ve výši půl milionu korun za provinění M. Kalouska, který na tiskové konferenci neoprávněně zveřejnil jeho osobní údaje, konkrétně informaci, že pan Veverka má přístup ke všem rakouským účtům s částkou 135 milionů korun z celkového sporného plnění 240 milionů korun.⁵⁰ Zatím poslední informace můžeme najít v Lidových novinách z 12.dubna 2012. Šéf vlády, J. Novák, nebyl obviněn, naopak je tomu pro tři bývalé podřízené ministra Vondry. Celková škoda byla vyčíslena na 390 milionů korun.⁵¹

⁴⁷ SVOBODA, Jakub. Vondrův úřad dal soukromé firmě bez soutěže zakázku za 766 miliónů. *Právo* [online]. 27. 1. 2011, 27.1.2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/223460-vondruv-urad-dal-soukrome-firme-bez-souteze-zakazku-za-766-milionu.html>.

⁴⁸ VANĚK, Ondřej. Na Vondru našli tajného svědka. Kalousek už mlčí. *Parlamentní listy* [online]. 5. 2. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Na-Vondru-nasli-tajneho-svedka-Kalousek-uz-mlci-188185>.

⁴⁹ SLONKOVÁ, Sabina. Policie se chystá obvinít na 10 lidí za kauzu ProMoPro. *Aktuálně* [online]. 18. 10. 2011, 18. 10. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/kauzy/clanek.phtml?id=717943>.

⁵⁰ ZYKMUND, Zbyněk. *Soud projedná žalobu Libora Veverky kauze ProMoPro* [online]. 9. 1. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/soud-projedna-zalobu-na-zverejneni-osobnich-udaju-v-kauze-promopro--1000811.

⁵¹ KABÁTOVÁ, Michaela a Markéta CHALOUPSKÁ. Šéf úřadu vlády Novák obvinění za ProMoPro unikl. *Lidovky* [online]. 12. 4. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/detektivove-obvinili-kvuli-zakazce-promopro-zamestnance-alexandra-vondry-16t-/ln_domov.asp?c=A120412_205552_ln_domov_Pta.

Na tiskové konferenci Policie ČR v únoru 2011 byla mimo jiné uvedena také následující tabulka zachycující nárůst porušení paragrafů, týkajících se korupce v letech 2008 – 2010. Všechny položky kromě *délky řízení po zahájení úkonu*, zaznamenaly procentuální nárůst v rozmezí 8,3 – počet odložených spisů – až 105 – zahájení trestního stíhání osoby.

Tab. 3.1 Případy související s korupcí v ČR

	2008	2009	2010
Celkový počet spisů	65	61	86
Počet zahájených úkonů trestního řízení	34	35	54
Zahájení trestního stíhání (kauzy)	11	7	16
Zahájení trestního stíhání (osoby)	51	18	37
Probíhající trestní stíhání (kauzy)	15	13	23
Probíhající trestní stíhání (osoby)	58	62	94
Návrh na podání obžaloby (kauzy/osoby)	8/20	8/10	11/17
Počet odložených spisů	31	24	26
Délka řízení po zahájení úkonů (ve dnech)	312	249	222

Zdroj: Vlastní zpracování údajů dokumentu z konference Policie ČR

3.2 Postup analýzy a použitá metoda cílené rešerše

Praktická část práce zachycuje vybrané kauzy, případy a události, jež se týkají nekorektních praktik při výběru zaměstnanců. Zároveň byly vybrány takové zprávy, které mohou mít v určité míře vliv na přístup čtenářů k dané problematice, čímž celkově utváří celospolečenský názor v rámci rozsahu daného média. Všechny obsažené informace byly zpracovány z běžně dostupných zdrojů, které mohou mít na veřejnost největší vliv.

Získané Nejvíce prostoru je zde věnováno diskriminaci, jakožto nejrozsáhlejší a také nejrozšířenější z nekorektních praktik. Další oblastí, na kterou se kapitola zaměřuje, je sexuální obtěžování.

3.3 Výsledky

Následující část podrobně zachycuje jednotlivé problematiky nekorektního zacházení s uchazeči o zaměstnání, které jsou veřejnosti volně přístupné, zejména v oblasti elektronických zdrojů.

3.3.1 Diskriminace

O diskriminaci obecně pojedná předchozí kapitola práce. Tato část se zaměřuje na praktické příklady zveřejněné v médiích. Mezi ně patří i zvláštní druh diskriminace, který byl zaznamenán v Číně. Firma věnující se výuce angličtiny vyvěsila na univerzitě ve městě Wu-chan inzerát na místa učitelů a úředníků, ve kterém uváděli, že si nepřejí uchazeče narozené ve znamení Panny a Štíra. Důvodem byly výsledky soukromého výzkumu, poukazující na silnou povahu a náladovost štirů či panenskou tendenci kritizovat okolí a často měnit zaměstnání. Mezi naopak vítaná znamení patřili Ryby, Váhy a Kozorozi. Tohoto inzerátu si všiml místní tisk s názvem ChutianMetropolisDaily a vyvolal bezprostřední bouři nevole na internetu. Nejednalo se přitom o jediný případ takové diskriminace. Studentka ČchiČchin, narozená ve znamení Raka, chtěla pracovat jako svatební organizátorka. Firma ji ale odmítla, protože na takovou práci se více hodí Vodnáři a Štíři.⁵²

Každá mince ale má dvě strany a existují také poctiví zaměstnavatelé, nabízející rovné příležitosti všem uchazečům bez rozdílu jejich etnika či rasy. Právě takoví mají od roku 2003 možnost získat ocenění certifikátem EthnicFriendly zaměstnavatel (EFZ), který uděluje české občanské sdružení IQ Roma servis. Do roku 2010 tuto značku v naší zemi získalo dvaadvacet společností, přičemž K. Klamková – ředitelka IQ Roma servis – uvedla, že nový zájemce o udělení tohoto certifikátu je kontaktuje přibližně každé dva měsíce. Zástupci firem, které již obdržely tento certifikát – např. strojírenské firmy Audacio, nebo společnost Zetor – uvádějí, že certifikát má pouze morální hodnotu vykazující jejich postavení ke společnosti bez jakéhokoli ekonomického dopadu, která zároveň nepodporuje pozitivní diskriminaci.⁵³ Reportáž o značce i jejích vybraných nositelích natočila v srpnu roku 2011 Česká televize.

⁵² Diskriminace v Číně: Štíři a Panny neseženou práci. *Lidovky* [online]. 25. 11. 2011, 26. 11. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/diskriminace-v-cine-stiri-a-panny-nesezenou-praci-f7o-/ln-zajimavosti.asp?c=A111125_135552_ln-zajimavosti_mev.

⁵³ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. EthnicFriendly zaměstnavatel nedělá rozdíl mezi lidmi (Hospodářské noviny). *MPSV* [online]. 14. 9. 2010, 14. 9. 2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>.

Konkrétně se jednalo o pořad z rubriky Romský magazín – život v Česku očima romských reportérů.⁵⁴ V současnosti je firem oceněných certifikátem EFZ již 47 viz příloha.⁵⁵

a) Věková diskriminace

Ageismus neboli diskriminace na základě věku, je jakousi pomyslnou nemocí současného pracovního trhu. „Díky“ všudypřítomnému kultu mládí, pružnosti, rychlosti a s tím souvisejících požadavků přizpůsobivosti proniká do jednotlivých států světa. Zabývají se jím Spojené státy americké, Velká Británie a údajně také všechny ostatní země Evropské unie včetně České republiky.⁵⁶

Ačkoli existují webové stránky zaměřené výhradně na problematiku věkové diskriminace – www.ageismus.cz – příklady a diskuze k tomuto tématu najdeme i na jiných internetových adresách. Autor jednoho z těchto nenápadných článků píše – pod přezdívkou Jobie – o svém překvapení, kolik lidí včetně něj podléhá věkové diskriminaci během hledání zaměstnání. Uvádí také výňatky z diskuzí na toto téma. „Lidé s opravdu dlouholetou praxí, kterým je přes 45 let, mají se sháněním práce velké problémy. Personální agentury tyto lidi (tedy jejich životopisy) rovnou zahazují do koše. Jsem vysokoškolák, znám slovem a písmem tři jazyky, ovládám dobře práci na počítači, mám velmi dobrý životopis s prokazatelnou praxí i doporučeními, a přesto nemohu najít práci nejen v oboru, ale ani třeba nejjednodušší administrativní zaměstnání.“ Nachází se zde také rozhořčený názor 52leté ženy, který raději nebudeme citovat. Přestože ve svém oboru pracovala 18 let v různých podnicích, nemůže v současnosti najít žádné zaměstnání. Svou práci přitom hledá velmi aktivně, ale navzdory rozeslání 37 životopisů během dvou měsíců, se s odpovědí – i když zápornou – obtěžovaly pouze dvě firmy.⁵⁷

Autor článku proto ostatním lidem ve stejné situaci radí, jak věkové diskriminaci předcházet. Nejdůležitější je podle něj vynechat co nejvíce číselných údajů, ať už mluvíme o datu narození, ukončení vzdělání či počtu získaných let praxe. Také není nutné uvádět všechna absolvovaná školení nebo například zaměstnání hned po škole. Zaměstnavatele totiž

⁵⁴ Romařiluma - romský svět. Česká televize: *Romský magazín - život v Česku očima romských reportérů* [online]. 26.8.2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10310495888-romani-luma/411231100233034/video/>.

⁵⁵ *EthnicFreindly Zaměstnavatel* [online]. 31. 8. 2007, 22. 11. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.ethnic-friendly.eu/ef_zamestnavatele.

⁵⁶ Diskriminace v Evropě: Jste staří! Tak co s vámi...*Aktualne* [online]. 9. 9. 2007, 9. 9. 2007 [cit. 2012-3-26]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=501072>.

⁵⁷ JOBIE. Věková diskriminace při hledání práce?. In: *Bezprace* [online]. 2011, 25. 5. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.bezprace.info/2010/02/vekova-diskriminace-pri-hledani-prace.html>.

většinou zajímá především posledních pět až deset let praxe. Menší výčet získaných zkušeností může navíc vyvolávat dojem mladšího člověka. Autor uvádí, že díky této nové formulaci životopisu dostal hned několik pozvání k pracovnímu pohovoru. Zároveň si nemyslí, že by se dopustil jakéhokoli podvodu či úmyslného zamlčování informací, pouze nechtěl, aby jeho životopis vyhlížel zbytečně dlouze nebo působil „přehuštěným“ dojmem. Na závěr uvádí poslední citaci z neuvedené internetové debaty: „Chlubit se znalostmi je kontraproduktivní, firmy chtějí poslušné nevýrazné roboty.“⁵⁸

Navzdory těmto tvrzením ale můžeme najít i pozitivní zprávy. Lidé kolem 50 let mají v ČR údajně velkou šanci získat zaměstnání v technických oborech, např. ve strojírenství, zpracovatelském průmyslu či elektrotechnice. Článek se opírá o informace nedávného průzkumu hospodářské komory, který ukazuje, že až dvě třetiny českých firem mají nouzi o kvalifikované pracovníky těchto odvětví. Zde nehrozí tak velká konkurence mladých lidí – kteří mají jen zřídkakdy takový nadhled, loajalitu a vyzrálý charakter jako straší lidé. Závěr článku také uvádí, že mladých lidí na pracovním trhu neustále ubývá – dle údajů Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a Masarykovy univerzity v Brně – a tak budou zaměstnavatelé brzy muset přistoupit na rekvalifikační programy a školení pro starší zaměstnance, nemluvě o poskytování větší vstřícnosti.⁵⁹

Opačným problémem je diskriminace mladých žen, která probíhá v souvislosti s pevně zakořeněným pohledem na ženu jako matku, pečující o své dítě. Server Mladé Fronty Dnes uvádí příklad třicetileté Petry, která navzdory dvanácti letům praxe a úspěšnosti v několika výběrových řízeních, nebyla do zaměstnání přijata. Důvodem byly obavy tohoto potencionálního zaměstnavatele, že by Petra z firmy brzy odešla na mateřskou dovolenou. Údajně jí také sdělil, že by raději přijal muže – dejme tomu i absolventa – který jako živitel rodiny do práce přijde vždy bez ohledu na počet dětí. Případ je o to absurdnější, že Petra zaměstnavateli na pohovoru sdělila, že do příštích pěti let děti neplánuje. "Případ, kdy je uchazečka o práci odmítnuta s odůvodněním, ať již přímo či nepřímo, že je ve špatném věku a představuje pro zaměstnavatele určité riziko, že odejde na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou, se bohužel v praxi objevuje poměrně často. Na jednu stranu je pochopitelné, že zaměstnavatelé vyhledávají své pracovníky s vidinou určité stability, nicméně, takový postup

⁵⁸ JOBIE. Věková diskriminace při hledání práce?. In: *Bezprace* [online]. 2011, 25. 5. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.bezprace.info/2010/02/vekova-diskriminace-pri-hledani-prace.html>.

⁵⁹ HLAVÁČEK, Ondřej. Lidé po padesátce mají velké šance v technických oborech. IDNES [online]. 7. 4. 2012, 17. 4. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-po-padesatce-a-pracovni-prilezitost-fp0-/podnikani.aspx?c=A120405_1759997_podnikani_zuk.

je nutné považovat za zákonem zakázanou formu diskriminace a nelze ho akceptovat," tvrdí P. Sochorová z právní kanceláře Havel & Holásek. Bez důkazů však odmítnutý uchazeč u soudu neobstojí, a proto se obecně doporučuje požádat zaměstnavatele o písemné zaslání důvodů nepřijetí.⁶⁰

Diskriminační tón může ostatně zaznívat už v inzerátech poptávající nové pracovníky. Jednak se zde hledí na použití mužského či ženského označení profese – přijmeme prodavačky, hledáme ředitele – jednak se také může projevit věková diskriminace – naše dynamická firma hledá mladé spolupracovníky ve věku 20 až 35 let, zaměstnance s praxí maximálně tři roky.⁶¹

b) Diskriminace zdravotně postižených

Ministerstvo práce a sociálních věcí na svých stránkách uvádí ještě další druh diskriminace. Tentokrát byla ve Velké Británii znevýhodněna žena, která se starala o svého zdravotně postiženého syna. S. Colemanová, pracovala od roku 2001 jako sekretářka v londýnské advokátní kanceláři. O rok později se jí narodil chlapec, trpící bronchomalacií nedostatkem v chrupavčité stěně průdušnic či průdušek – a vrozenou laryngomalacií – tedy nedostatečnou tuhostí hrtanové příklopky, která způsobuje inspirační šelest. O syna se rozhodla pečovat převážně sama. V březnu roku 2005 – tedy tři roky po narození dítěte a ukončení mateřské dovolené – přistoupila na ukončení pracovního poměru dohodou, načež ale podala na svého bývalého zaměstnavatele žalobu pro diskriminaci z důvodu zdravotního postižení. Před soudem pak uvedla, že advokátní kancelář odmítla její návrat do zaměstnání po konci mateřské dovolené, ačkoli kolegyním, které mají zdravé děti, v této žádosti vyhověli. Celý případ, kdy se nově jednalo o diskriminaci osoby, která o postiženého pečuje, projednával Evropský soudní dvůr. Ten rozhodl, že ustanovení antidiskriminační směrnice 2000/78/ES musí být vykládáno tak, že zákaz přímé diskriminace, se nevztahuje pouze na osoby, které jsou samy zdravotně postižené ale i osoby o ně pečující. Toto rozhodnutí bylo označeno za přelomové.⁶²

⁶⁰ Diskriminaci při pracovním pohovoru se braňte. neodpovídejte na osobní otázky. *IDNES* [online]. 1. 2. 2011, 1. 2. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx-/podnikani.aspx?c=A110131_104259_zamestnani_hru.

⁶¹ Příklady nerovností a diskriminace na pracovním trhu. In: *Otevřená společnost* [online]. 2007 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.osops.cz/muziazeny/page.php-a=48&b=23.htm>.

⁶² HUMEČKOVÁ, Jana. Chráni evropská směrnice proti diskriminaci v zaměstnání i pečující osoby?. *MPSV* [online]. 20. 10. 2009, 20. 10. 2009 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7725>.

c) Diskriminace na základě pohlaví

V roce 2007 potvrdil Eurostat – statistický úřad Evropské unie – existenci „ženských a mužských povolání“. Podle průzkumu existuje šest oblastí, ve kterých pracují převážně ženy – např. zdravotnictví, sociální služby nebo školství – stejně jako šest oblastí, kde mezi zaměstnanými najdeme především muže – hornictví nebo různá povolání ve stavebním průmyslu.⁶³ Genderové vnímání profesí se nezměnilo ani s příchodem krize, jak uvádí článek z roku 2010. Tady se dovídáme, že těchto profesí již není 6:6 ale rovnou 10:10. Zmínka je např. o dělení práce v hypermarketech (žena – pokladní, muž – skladník), vzácných řidičkách autobusů či ženách, které by se ucházely o některou IT pozici v počítačových firmách. Následně je zmíněno, že muži méně často vykonávají práce náročné na preciznost, které navíc nejsou tak dobře platově ohodnoceny – např. účetní – načež je vyjmenováno několik ryze „mužských“ či „ženských“ povolání.⁶⁴ Ukázky vybraných povolání jsou uvedeny v příloze.

Je bezesporu, že největší problémy ohledně diskriminace žen řeší muslimské státy, mezi něž patří také Afghánistán. O to větší je odvaha čtyř žen, které z této země pocházejí a podstoupily v USA pilotní výcvik pro řízení vojenských helikoptér, který byl do této chvíle výhradní záležitostí mužů.⁶⁵ Vojenství a námořnictví poskytují většinou ženám jen velmi málo prostoru k uplatnění. I tady však můžeme pozorovat pokroky v získávání rovnosti. Uběhlo 110 let historie ponorek v americkém námořnictvu, než bylo povoleno roční školení prvních 24 důstojnic, které by mohly v prostředí atomových ponorek pracovat. Konkrétně se jednalo o práci na čtyřech ponorkách vyzbrojených balistickými nebo řízenými střelami. Na každou z nich nastoupí šest žen, přičemž posádka obvykle tvoří 140 námořníků a 15 důstojníků. Podmořskou službu žen povolil americký Kongres na základě žádosti ministra obrany R. Gatese. Ženy v americkém námořnictvu totiž tvoří 15 % zaměstnanců.⁶⁶

Také britské námořnictvo se rozhodlo projevit svou genderovou nestrannost a svěřilo velení bojové lodi ženě – plukovnici S. Westové. I zde se jedná o velký zlom, protože

⁶³Eurostat potvrzuje, že existují "mužská" a "ženská" povolání. *Novinky* [online]. 11. 5. 2007 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/114695-eurostat-potvrzuje-ze-existuji-muzska-a-zenska-povolani.html>.

⁶⁴SKÁLOVÁ, Veronika. 10+10 profesí, kam ženy muže nepustí (a naopak). Aktuálně [online]. 20. 4. 2010, 20. 4. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=666256>.

⁶⁵Američané učí pilotovat vrtulník afghánské důstojnice s šátkem. *IDNES* [online]. 14. 7. 2011, 17. 7. 2011 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/americane-uci-pilotovat-vrtulnik-afghanske-dustojnice-s-satkem-pwn-/zahranicni.aspx?c=A110714_122544_zahranicni_ip1.

⁶⁶Americké námořnictvo připravuje první ženy na službu v ponorkách. *Natoaktual* [online]. 25. 10. 2010, 25. 10. 2010 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.natoaktual.cz/americke-namornictvo-pripravuje-prvni-zeny-na-sluzbu-v-ponorkach-1cy/na_zpravy.aspx?c=A101025_113245_na_zpravy_m02.

posledních dvacet let mohly Britky řídit pouze menší bojové lodi, přičemž do roku 1990 se zásadně nesměly účastnit bojových misí. Tato čtyřicetiletá žena byla vybrána, aby velela posádce 180 mužů na fregatě o váze pět tisíc tun, ačkoli vedení britského námořnictva muselo obhájit, že se nejedná o politický tah.⁶⁷

d) Náboženská diskriminace

Ohledně náboženství v České republice se mezi pevně věřícími vedou pře a polemiky. Naše země je často známá svým ateismem a vysokým počtem nevěřících. Přesto se při sčítání lidu z roku 2011 ukázalo, že zde převládá křesťanství – konkrétně katolická církev. O české povaze a přístupu k náboženství vypovídá své také fakt, že více než patnáct tisíc lidí uvedlo do kolonky svého náboženství příslušnost k řádu Jedi z filmových Hvězdných válek. Tento fenomén se ale objevil i v jiných zemích – např. v Austrálii nebo Velké Británii – a tak byl uznán i Českým statistickým úřadem.⁶⁸

Tab. 3.2 Víra v ČR

Víra	Počet	Procento
bez vyznání, ateismus	3613879	34,215
budhismus	6119	0,058
evangelismus	60147	0,569
hinduismus	637	0,006
husitská církev	39276	0,032
islám	3385	0,032
judaismus	345	0,003
katolismus	1 155 004	10,935
pohanství	863	0,008
svědkové Jehovovi	13097	0,123
ostatní	5550319	52,548
obyvatel celkem	10562214	100

Zdroj: Vlastní zpracování údajů sčítání lidu z roku 2011

⁶⁷ Britské námořnictvo potvrzuje genderovou nestrannost. Bojové lodi bude velet žena. *IHNED* [online]. 15. 8. 2011, 15. 8. 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/svet-evropa/c1-52583380-britske-namornictvo-potvrzuje-genderovou-nestrannost-bojove-lodi-bude-velet-zena>.

⁶⁸ Už je to oficiální. Statistici uznají rytířský řád Jedi jako náboženství. *Lidovky* [online]. 29. 1. 2011, 29. 1. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/uz-je-to-oficialni-statistici-uznaji-rytirsky-rad-jedi-jako-nabozenstvi-lou-/ln_domov.asp?c=A110129_111831_ln_domov_mk.

Rozdílný přístup k víře může ale mezi lidmi vyvolávat vážné problémy od sousedské nesnášenlivosti až po teroristické útoky. Otázku vzájemné tolerance náboženského vyznání bychom tedy rozhodně neměli podceňovat.

Německý spolkový soud projednával v roce 2003 případ vystudované pedagožky s muslimskou vírou, která se ucházela o místo na prvním a druhém stupni základních škol v Baden-Württemberg. Kvůli svému náboženství, které vyžaduje nošení šátku, byla odmítnuta s odůvodněním, že nespĺňuje požadované předpoklady pro jmenování. Žena se tedy obrátila na soud. Ten došel k závěru, že rozhodnutí zaměstnavatele musí být založeno na prognóze zabývající se pouze způsobilostí uchazeče plnit v budoucnu povinnosti vyplývající z popisu pracovního poměru, zohledňující osobnost uchazeče. V souladu s čl. 4 odst. 1 a 2 GG, pojednávajících o svobodě náboženského vyznání, musí zaměstnavatel respektovat projevy příslušnosti k dané náboženské skupině. I když soud dává za pravdu žalobkyni, vyskytují se v případě ještě další komplikace. Jedná se zejména o důraz kladený na náboženskou svobodu žáků a výchovných oprávnění rodičů. V tomto případě se jednalo o problematiku spojenou s nošením šátku. Ten soud – na rozdíl od křesťanského kříže – nepovažuje za náboženský symbol. Za tímto účelem byl také uskutečněn znalecký posudek mezi 25 muslimskými studentkami pedagogiky. Téměř polovina z nich nosila šátek jako projev úcty k tradicím svých rodičů a jako symbol zachování své identity. Právě uchování odlišnosti považovaly tyto studentky za jeden z předpokladů úspěšné integrace.⁶⁹

S rozhodnutím příslušného soudu ale někteří soudci nesouhlasili. Pánové Jentsch, Di Fabio a Mellinghof měli za to, že zaměstnavatel neporušil práva garantovaná německou ústavou. Naopak shledali nošení šátku stejným projevem náboženství, jakým by bylo vyvěšení kříže v učebně školy. Poukázali také na skutečnost současného vnímání šátku jako požadavku zahalení ženy, vyznávající islámské náboženství, které je často vnímáno jako kulturně-politický projev, zejména s ohledem ve vztahu zachování rovnoprávnosti mužů a žen.⁷⁰

e) Diskriminace na základě majetku

Na jaře letošního roku byl nejvyšším soudem projednáván případ majetkové diskriminace. Nejmenovaná uchazečka o zaměstnání žalovala svého potencionálního zaměstnavatele, neboť pozvání k osobnímu výběrovému pohovoru rozeslal elektronickou

⁶⁹ BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 470 s.

⁷⁰ tamtéž

poštou a to pouhých 23 hodin před jeho konáním. Zmiňovaná kandidátka na danou pozici, však nevlastnila počítač a neměla ani finanční prostředky, díky kterým by si zajistila stálý přístup k internetu. Nejvyšší soud v rozsudku sp.zn. 21 Cdo 4586/2010 ze dne 27.3.2012 označil jednání zaměstnavatele za nepřiměřené. Zároveň však vyloučil, že by se jednalo o diskriminaci, neboť zaměstnavateli nemohlo být známo, že má uchazečka omezený přístup k elektronické poště, a nejednalo se tedy o záměrné znevýhodnění.⁷¹

f) Pozitivní diskriminace

Téma pozitivní diskriminace je ve státě často citlivou otázkou, neboť poukazuje na rozdíly mezi upřednostňovanou menšinou a většinou, která je nucena se přizpůsobit. Pozitivní diskriminaci vidí někteří lidé všude od rozdílů vstupného pro dospělé, děti, studenty, seniory a osoby s průkazem ZTP až po výroky státních novel a zákonů.

Již dříve zmiňovaný Eportál uvádí také názorný příklad takové pozitivní diskriminace. Redakce zde nepokrytě kritizuje krátkozrakost Agentury pro sociální začleňování, která předložila návrh, aby děti ze sociálně slabších rodin měly přednost při příjmu do mateřských škol. Navzdory dobrému úmyslu začlenění dětí do kolektivu, kde si snáze osvojí některé hygienické či společenské návyky, vyvolává tento návrh vlnu nevole. Školky byly doposud dostupné pouze zaměstnaným rodičům – což ve většině případů v sociálně slabších rodinách neplatí – a přesto bylo velmi obtížné děti do školky zapsat. Rodič, který své dítě neumístil do mateřské školy, o něj musel pečovat doma a přizpůsobit tomu svůj profesní život. Ani zástupci romského etnika ale nejsou z návrhu upřednostňování nadšení. Bojí se rostoucí nenávisti a napětí.⁷²

3.3.2 Sexuální obtěžování

Lidé se seznamují všude, a vztahy či snaha o jejich navázání na pracovišti ještě nemusí být sexuálním obtěžováním. Hranice mezi ním a flirtem je ale velice tenká. Pro oběť je navíc často těžké veřejně přiznat, že se stala cílem sexuálního obtěžování. Celý problém totiž komplikuje fakt, stále častějších románek na pracovišti, které mnohdy dospějí do fungujícího

⁷¹ RÁMIŠ, Vladan. Diskriminace z důvodu majetku u uchazeče o zaměstnání. Idnes [online]. 20. 4. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/diskriminace-uchazece-o-zamestnani-z-duvodu-jeho-majetkovych-pomeru-1ih-/pravo.aspx?c=A120419_160138_pravo_vr.

⁷² Pozitivní diskriminace ve školkách aneb jak poštal stát bílou většinu proti Romům. Eportal [online]. 2. 2. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://eportal.parlamentnilisty.cz/Articles/4286-pozitivni-diskriminace-ve-skolkach-aneb-jak-postval-stat-bilou-vetsinu-proti-romum.aspx>.

manželství či *poslouží* kariérnímu postupu. Výzkumy ukazují, že důvěrný vztah na pracovišti má obvykle šest z deseti pracovníků.⁷³

Sexuální obtěžování zažijí v ČR údajně také až dvě třetiny vysokoškoláček, přestože si *postěžují* jen velmi výjimečně. Přitom se jeho prvky mohou objevovat v příkladech přednášek – Nabídnu-li vám pět set korun za společně strávenou noc, jaký je to ekonomický model? – ale vyskytují se také tvrdší formy, jako jsou pokusy o fyzické či virtuální sblížení, získání erotických fotografií nebo dokonce návrhy fyzického kontaktu. Mnoho školy proto zavedlo etické kodexy, zakazující diskriminaci či jakékoliv jiné projevy zneužití postavení.⁷⁴

Problematikou nevhodného chování na pracovišti se zabývá např. závěrečná zpráva s názvem *Analýza výskytu obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování na pracovišti* zpracovaná pro Ministerstvo práce a sociálních věcí. Součástí dokumentu jsou i čtyři případové studie. Vzhledem k tomu, že součástí této práce je také žurnalistická část, uvedeme příklad právě z novinářského prostředí: „Paní Kamile je dvacet sedm let, je svobodná a v průběhu svého posledníhozaměstnání ukončila v Praze vysokou školu. Pracovala v oddělení redakce, jehož náplníbyly i novinářské rozhovory. Jak uvedla, téměř v polovině případů se rozhovor stočil nasexuální téma, otázky na intimní život, poznámky o vzhledu či pozvání na sklenku mimopracovní dobu. Dokonce i její nadřízení jí a kolegyním doporučovali, aby se vyzývavějioblékly a setkaly se s dotazovanými i mimo formálně domluvené schůzky, aby dostaly víceinformací. Nejvíce si podle ní dovolili muži ve věku kolem čtyřiceti, padesáti let, kteří mělivyšší společenské postavení a byli finančně dobře situováni. Uvedeme zdepřípad, kterýpopsala paní Kamila. Jednalo se o rozhovor s vysoce postaveným mužem ve státní sféře,panem M., který jí nabídl, aby s ním rozhovor udělala v restauraci při obědě, kde jiv zápětí řekl, že se mohou bavit jako přátelé a nabídl jí tykání. Ačkoli paní Kamila odmítlas odůvodněním, že to není vhodné, pan M. jí i nadále tykal například na tiskovýchkonferencích před ostatními novináři. Pan M. se jí poté začal vyptávat na osobní život,s kým a kde bydlí, dotýkat se její ruky, dával tak jasně najevo svůj postoj a představy o jejich relaci. Mluvil také o tom, že by mohl paní Kamile sehnat lepší práci, čímž se dostal do podtextu motiv směnného obchodu. Když paní Kamila rozhovor ukončila, tak jí protijejí vůli políbil. Jak uvedla, sama se styděla za to, že se dostala do takové situace

⁷³ Sex v práci - začátek, nebo konec vaší kariéry?. *Lidovky* [online]. 25. 2. 2010, 25. 2. 2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/sex-v-praci-zacatek-nebo-konec-vasi-kariery-f2k-/firmy-trhy.asp?c=A100221_143451_firmy-trhy_tsh.

⁷⁴ ŘÍHOVÁ, Barbora. Loudil nahé fotky, měl oplzlé otázky. Studentky popsaly sexuální obtěžování. *IDNES* [online]. 25. 4. 2011, 25. 4. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/loudil-nahe-fotky-mel-oplze-otazky-studentky-popsaly-sexualni-obtezovani-17e-/studium.aspx?c=A110418_175142_studium_bar.

a vnímala jako velmi nežádoucí, když pan M. při dalších setkáních s novináři dvojsmyslnědával najevo, že jejich vzájemný vztah je hlubší než s ostatními. Jeho chování snižovalo profesionální důvěryhodnost paní Kamily a jednoznačně zasahovalo do jejího soukromého i pracovního života. Jak dále uvedla, s podobnou zkušeností s panem M. se setkaly i dvě další kolegyně.“ Tento příklad popisuje sexuální obtěžování z vnějšího prostředí. Přesto je dobré jej uvést, pro znázornění důležitosti a dalekosáhlosti vnějších faktorů či jedinců, které mohou ovlivnit možnost výkonu či příjmu do zaměstnání. Řekněme, že by se jednalo o vstupní rozhovor, na jehož základě redakce posoudí, zda paní Kamilu přijme. Pokud by respondent s její spoluprací nebyl spokojen, mohl by se obrátit na vedení redakce, nemluvě o variantách vlivu jeho postavení. Stejně tak uvedené chování nevyvolá v budoucích zaměstnavatelích pocit důvěryhodné profesionální kandidátky. Nepříjemné pocity by navíc paní Kamile ztěžovaly zpracování rozhovoru.⁷⁵

⁷⁵ KRÍŽKOVÁ, Alena et al. ODDĚLENÍ GENDER & SOCIOLOGIE, Sociologický ústav AV ČR. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů: Rozsah, formy, aktéři, řeše*. Praha, 2005, 86 s. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>.

3.3.3 Pokládání nekorektních otázek

Přestože jsou považovány za zakázané, neustále se u osobních pohovorů objevují otázky na témata, která výkon povolání nijak neovlivňují. Cítí-li se uchazeč takovými otázkami poškozen – např. pokud nabude dojmu, že nebyl vybrán právě na základě informací z těchto otázek – může od tohoto potencionálního zaměstnavatele požadovat prokázání potřeby daných informací. Této žádosti musí firma vyhovět. Uchazeč může také požádat o pomoc Úřad pro ochranu osobních údajů. Pokud bude následující kontrolou zjištěno pochybení firmy v míře porušení zákona, může jí uložit pokutu až do výše deseti milionů korun.⁷⁶

Obvykle se firmy neptají na sexuální orientaci či náboženské přesvědčení, častěji se však zabývají tím, není-li uchazeč zavázán některé bance. Manažer vedoucí pohovor by se také neměl ptát na zdravotní stav uchazeče, který by měla prokázat až vstupní lékařská prohlídka. Výjimku zde tvoří zdravotně postižení lidé, jenž mohou doplňovat stav povinného podílu těchto pracovníků v podniku. „Protože to bezprostředně nesouvisí s uzavřením pracovní smlouvy, nemůže se zaměstnavatel tázat ani na zájmy a koníčky či na to, zda je uchazeč kuřák nebo nekuřák," upřesňuje B. Šubrt v článku internetového portálu Hospodářských novin.⁷⁷

Obvyklou radou, jak se diskriminaci vyhnout je neodpovídat na osobní otázky. Uchazeči tak mohou ale vyvolat dojem nepřístupnosti a snížit svou šanci na přijetí do práce. Je tedy nutné se s odmítnutím odpovědi zároveň omluvit a zachovat zásady slušného chování stejně jako vstřícného vystupování. Další metodou je pozměnění otázky např. na otázku ohledně národnosti může uchazeč zaměstnavatele zdvořile ujistit o svém pracovním povolení na území státu, aniž by uvedl svou rodnou zemi.

⁷⁶ ONDRÁČKOVÁ, Kamila. Při náboru zaměstnanců nesmí firmy vyzvídat. *Ihned* [online]. 27. 5. 2008, 27. 5. 2008 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-25020730-nesmite-vyzvidat-zda-uchazec-treba-kouri>.

⁷⁷ BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 472 s.

Uveďme si nyní několik příkladů nekorektních otázek, podle četnosti jejich výskytu u výběrových pracovních pohovorů.⁷⁸

a) Rodinný a osobní život

- Otázky týkající se těhotenství: „Jste těhotná? Mají Vaše kamarádky již děti? Kdy plánujete rodinu?“
- Dotazy na děti a rodinný styl života: „Budete si přát přihlášku do firmou dotované školky? Jak často jsou vaše děti nemocné a kdo se o ně v takovém případě stará? Bydlíte daleko od rodičů? Jak trávíte dovolenou?“
- Otázky mapující rodinný stav: „Jste vdaná? Máte přítele? S kým bydlíte?“

b) Věk či zdravotní stav

- Otázky zjišťující věk uchazeče: „Kolik je vám let? Kdy půjdete do důchodu?“
- Dotazy ohledně zdravotního stavu uchazeče: „Kouříte? Jak se cítíte? Trápí vás nějaká nemoc? Budete se účastnit firemních sportovních akcí? Uvítal byste jako benefit týden zdravotního volna?“

c) Osobní údaje a přesvědčení

- Náboženské přesvědčení: „Věříte v Boha? Nevadilo by Vám pracovat v neděli?“
- Politické a filosofické vyjádření: „Angažujete se v nějakých klubech či společenských organizacích? Jste v nějaké politické straně?“
- Národnost: „Slyším, že máte přízvuk. Odkud pocházíte? Máte české občanství?“
- Sexuální orientace: „Jaké jste sexuální orientace? Co si myslíte o homosexualitě?“

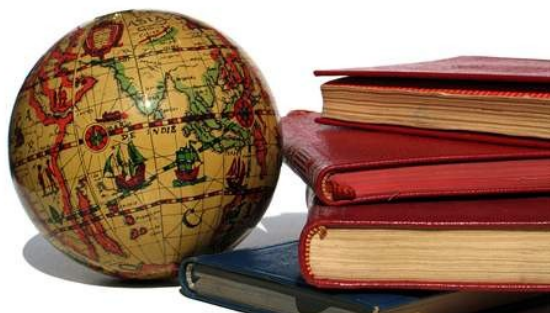
⁷⁸ MÜLLER-THURAU, Claus Peter. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět*. Přeložila Jitka Kolářová. Praha: Grada, 2011. 169 s.

4 VYUŽITÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V ŽURNALISTICE

Jak už bylo ukázáno v třetí kapitole práce, poznatky o nekorektních praktikách, týkajících se výběru zaměstnanců, jsou využitelné také v žurnalistické praxi. Následující žánry (úvodní článek, anketa, rozhovor a editoriál) jsou psány v takové formě, aby mohly být publikovány v některém z populárněodborných či společenských periodik, například Respektu nebo týdeníku Týden.

4.1 Úvodní článek

Všichni lidé jsou si rovni, ale někteří jsou rovnější



Obr. 4.1 volná ilustrace, zdroj fotobanka Profimédia

Už odedávna se lidé snaží docílit spravedlnosti a rovnoprávnosti a učinit tak svět lepším místem pro život. Dobro je ale velice relativní pojem – mění se totiž podle toho, čí oči ho mají posoudit. Možná se tato proměnlivost dotkla i vás. Fakt, že se zaměstnavatelé přes všechny zákazy při výběru zaměstnanců ptají na osobní údaje nebo rodinný život, je totiž dnes už „prostě normální“. Můžeme s tím něco dělat?

Jak už bylo řečeno, pohled na rovnost se vyvíjí společně s názory a požadavky své doby. Šedesátá léta 20. století jsou známá jako kolébka novodobého feminismu a boje za lepší postavení žen. Stejně tak přineslo první legislativní kroky, které zakázaly diskriminaci a začaly trestat. Jejich kořeny ale samozřejmě sahají mnohem hlouběji – pravděpodobně až k Francouzské revoluci v roce 1789, po níž se Ústavodárné národní shromáždění zasloužilo o vydání Deklarace lidských práv.

Naše republika přijala antidiskriminační zákon (č.198/2009 Sb.) v dubnu 2008 a v současnosti zhodnocuje Český helsinský výbor jeho vliv na vývoj pracovního trhu. Z průzkumu vyplývá, že pouzokolem 20 % soudů se ve své praxi zabývalo případy diskriminace. Vypadá to ale, že si Češi tiše myslí své. Za zdánlivě nízkým výskytem diskriminace se totiž skrývá obtížné získání důkazů k prokázání diskriminačního chování.

Navíc ne všichni, které pracovní utlačování jakéhokoli typu zasáhla, se domáhají soudní spravedlnosti.

A kdo musí z kola ven?

V posledních letech se ve společnosti hovoří zejména o kultu mládí, který zapřičiňuje ageismus – tedy věkové znevýhodňování starších lidí, ucházejících se o práci. Po přečtení několika novinových článků zaměřených na tematiku práce, může čtenář získat pocit, že trh zoufale volá po mladých lidech a otevírá jim svou laskavou náruč. Opak je ale pravdou. Svědčí o tom i případ čtyřiačtyřicetileté Míši z Ostravy. *„Sehnat práci je dnes opravdu těžké, protože zaměstnavatelé po vás chtějí vzdělání i praxi. A častokrát je to právě ona, komu přikládají větší váhu.“* Absolventi se tedy ve skutečnosti vůbec na výsluní vysněných pracovních příležitostí nehřejí. Naopak. Krčí se v křeslech na chodbách pracovních úřadů. Navzdory nabízené flexibilitě, síle a vzdělání jim totiž chybí další nekompromisní požadavek zaměstnavatelů – získané osobní zkušenosti z praxe.

Na druhou stranu ani ony nejsou zárukou získání pracovního místa či určité výše platu. Paní Eva, která je dnes již v důchodu, totiž narazila na jiný *handicap* – nebyla muž. *„Setkala jsem se s nekorektním jednáním, když jsem pracovala jako ekonomka a fakturantka. Můj kolega, který ve stejném podniku pracoval pouze jako zásobovač, měl plat přibližně o deset tisíc korun vyšší. Odůvodnění? On je chlap a živí rodinu. Nikoho nezajímalo, že jeho žena také pracovala. Přitom já jsem tenkrát sama živila a vychovávala syna, který studoval na vysoké škole.“*



Obr. 4.2 Rovnost mužů a žen, zdroj fotobanka Profimedia

Kouříte?

Jedním ze žhavých uhlíků v ohni znevýhodňování kandidátů během pracovního pohovoru jsou tzv. zakázané otázky. Ačkoli zaměstnavatelé sveřepě tvrdí, že debata o počtu dětí, rodinném životě, náboženství či etnickém původu nemají s konečným výběrem nic společného. Můžeme jim to věřit? Odpověď patrně zní: Jak komu. Některé firmy mají přesnou ideu svého budoucího zaměstnance, zejména pak na pozicích, které reprezentují firmu. I zdánlivě nevinné otázky, například zda již mají vaše přítelkyně děti nebo nabídnutí cigarety může vypovídat své. *"Protože to však bezprostředně nesouvisí s uzavřením pracovní*

smlouvy, nemůže se zaměstnavatel tázat ani na zájmy a koníčky či na to, zda je uchazeč kuřák nebo nekuřák," upřesňuje JUDr. Bořivoj Šubrt.

Máte-li nějaké osvědčené metody, jak v situaci reagovat pošlete nám je, prosím, na adresu redakce. Budete patrně jejich průkopníky, neboť odborníci se k tomuto tématu vyjadřují velmi vyhýbavě. Někteří z nich radí na nepříjemné otázky neodpovídat a odvést řeč na související téma, které je vám příjemnější. Jiní doporučují upřímnou odpověď podtrženou silou osobnosti uchazeče (přesný postup aplikace této metody se nám nepodařilo odhalit). Třetí skupina pak uvádí, že je důležité působit přirozeným dojmem a bez jakékoli agrese odpovědět a zároveň se otázat na důvod takovéto otázky. Uchazeči si tedy z těchto metod musí zvolit sami. Jak k ostatně k tématu uvádí manažerka společnosti HS&BC Jana Kastnerová: „*Zaměstnavatelé by neměli zapomínat, že při pohovorech si také kandidát vybírá svého zaměstnavatele.*”

4.2 Anketa

Co si lidé o dané věci myslí, zjistíme často tak, že se jich zkrátka zeptáme. A tak i naše redakce vyrazila do ulic měst a ptala se kolemjdoucích na jejich zkušenosti ohledně spravedlivosti českého pracovního trhu.

Máte osobní zkušenosti s nekorektními praktikami při výběru zaměstnanců?

Veronika, 27 let, bankovní poradkyně

„Vím, že před nedávnem bylo vypsáno výběrové řízení na nadřízeného a dosazen nebyl dle minulých zkušeností a znalostí, ale z kamarádšaftu.“

Jana, 19 let, studentka střední školy

„Ne, zatím jsem totiž žádný pohovor nedělala. Pracovala jsem spíše na letních brigádách.“

Dana, 53 let, obsluha kopírovacího centra

„Samozřejmě. Ptali se mě, kolik mám dětí a jak je zabezpečeno jejich hlídání. Také se zajímali, jestli jsem flexibilní a zdravá.“

Nad'a, 32 let, účetní

„Při nástupu se mě samozřejmě ptali na děti – kolik jich mám, jak jsou staré, jestli plánuju další... vlastně to bylo tak trochu na kriminál, že?“

Jak byste se zachoval(a) v případě, že by Vám na pohovoru položilinekorektní otázku?

Eva, 65 let, důchodkyně

„To je velice těžká otázka, zvlášť v případě, kdy by mi šlo o zaměstnání a nebyla bych finančně zajištěná. Při mé povaze se velice ohrazuji proti takovým otázkám. Jednak mě obtěžují, jednak do toho nikomu nic není!“

Honza, 23 let, student ekonomie

„Záleželo by na tom, o jakou práci by se jednalo. Kdybych ji opravdu chtěl, tak bych slevil na nějakých morálních zásadách, přivřel oči a odpověděl.“

Dana, 53 let, obsluha kopírovacího centra

„Odpověděla jsem na všechny tyto otázky, ale rozhodně to nemělo dobrý vliv na vývoj výběrového řízení, protože mě do práce nepřijali.“

Lucie, 33 let, učitelka na mateřské dovolené

„Na otázku bych nejspíš odpověděla, ale zajímalo by mně, zda to souvisí s pracovním zařazením nebo jaký to bude mít vliv na přijetí do zaměstnání.“

Pavel, 24 let, zaměstnanec Celního úřadu

„Takové otázky nepovažuji za nekorektní, zaměstnavatel chce být pouze informován o stavu uchazeče. Předmětná práce, o kterou se uchazeč hlásí, může být proti jeho vyznáním nebo rodinnému životu a neznamena to, že by ji nějak sabotoval, prostě potřebuje vydělávat.“

Myslíte si, že na pracovním trhu ČR panují rovné podmínky?

Honza, 23 let, student ekonomie

„Podle mě ano. Často jsou vypisovány konkurzy jenom tak „na oko“ a dávno už je rozhodnuto o tom, který uchazeč bude vybrán.“

Míša, 19 let, studentka střední školy

„Ano, rozhodně v poměru platu ženy a muže na stejné pozici, hlavně pokud se jedná o nějakou vedoucí nebo lepší práci. Taky je tu věková diskriminace – nikdo nebere mladé lidi bez praxe nebo v důchodovém věku“

Dana, 53 let, obsluha kopírovacího centra

„Určitě ano. Pro zaměstnavatele je teď hlavní, aby uchazeč byl flexibilní, nikdy nebyl nemocný, neměl děti. Dnes je důležité být vždy mladá.“

Pavel, 24 let, zaměstnanec Celního úřadu

„Tak třeba rasová určitě je a to ve všech oborech, jelikož apatie vůči romským spoluobčanům je v Čechách zakořeněná. Na druhou stranu třeba zrovna tito spoluobčané často nejsou schopni odvádět kvalitní práci, bez toho aniž by na ní sami výrazně profitovali.“

4.3 Rozhovor

Moje priorita?

Lidi musí jejich práce bavit!

Zdá se vám, že zaměstnavatelé kladou čím dál suverénnější otázky? Rada zní: nedivte se jim. Vybrat v dnešním světě ty správné zaměstnance, kteří by dokonale naplnili poptávku firmy a nikoho nepobouřit, není patrně vůbec jednoduché. Svě o tom ví i pan Marek Bača, který se touto prací zabývá již 14 let a věří, že každému *zlu* je třeba se postavit.



Obr. 4.3 Marek Bača, zdroj R. Doriňáková

Mohl byste přesně definovat profil své profese?

Funguje to tak, že zadám požadavky na zaměstnance, které potřebujeme získat a personální oddělení rozešle inzeráty na určité weby, úřady práce a ostatní systémy, které mají k dispozici. Po té dává dohromady životopisy, které přijdou, vyhodnotí je podle mnou zadaných kritérií a podle toho mi posílají adepty k výběru. Z těchto životopisů si vybírám užší kruh uchazečů a řekneme takových 50% lidí je pozváno k osobnímu pohovoru, který je pro nás dost důležitý a obvykle trvá 15 až 30 minut.

Chodí vybraní kandidáti na pohovor připravení?

To je naprosto individuální. Ze zkušenosti můžu říct, že přibližně 25 – 30 % pozvaných vůbec nepřijde ani se neomluví... Každopádně pro příchozí adepty je důležité, aby něco věděli o tom, co chtějí dělat a skutečně danou práci znát.

Co byste radil uchazečům, aby navodili správný první dojem?

Určitě tedy informace o firmě, protože tím dává najevo zájem pracovat právě u této firmy. Potom také fakt, jestli si dovedou obhájit informace uvedené v životopise. Spousta lidí totiž dnes má v CV nadefinováno, že ovládá práci s Wordem, Excelem, že umí anglicky, ale když se jich zeptáte na konfigurační tabulky, tak netuší, o čem je řeč. Už tím vzbuzují dojem

nedůvěryhodnosti a nepokračují do druhého kola výběru. Životopis by totiž měl být pravdivý a stoprocentně obhajitelný. Naopak klíčem k přijetí je i příjemné vystupování a reprezentace.

Myslíte si, že při pohovory snadno sklouznou k diskriminaci? Může se třeba stát, že se objeví uchazeč se skvělým životopisem, ale při osobním pohovoru se ukáže, že je např. národnosti, která by mohla v hostech vzbuzovat nedůvěru?

Ne. U nás určitě ne, například vedoucí pokojských dělá slečna z Ukrajiny. Pokud si uchazeč svůj životopis obhájí, nemá jeho národnost na přijetí žádný vliv. Vybraného uchazeče přijímáme na zkušební dobu, respektive na šest měsíců, které se prodlužují na dalších šest měsíců. Takže máme v podstatě rok na to, abychom si ho mohli dobře otipovat, a pak s ním buď ukončíme pracovní poměr anebo pokračuje dál.

„Samozřejmě se podle komunikace pozná, jestli daný respondent už v oboru pracuje nějakou dobu a baví ho to, nebo jestli si vymýšlí či odříkává formulace z knížek.“

Jaký je váš názor na mužská a ženská povolání? Nebudí příliš pozornosti např. muž, který se rozhodne dělat pokojskou?

Myslím, že záleží spíše na tom, jak člověk komunikuje, a co ho baví. Pokud má k dané práci jakýsi vztah, tak proč ne. Ostatně pozná se to, už podle toho, jak o dané práci mluví a jaká používá slova. Jak už jsem říkal, pohovorem to ale nekončí. Po něm vyberu několik adeptů, které pozvu na brigády a vyzkouším si je v praxi. Tady se během dvou až čtyř dnů nejlépe ukáže, který uchazeč je nejvhodnější, má k dané práci vztah a toho si potom samozřejmě vybíráme.

Dokázal byste říct, která otázka by Vám byla na pohovoru nepříjemná? Některým lidem dělá problém například samourčení svého budoucího platu.

Momentálně si nedovedu představit otázku, která by mě zaskočila nebo mi vyloženě vadila. Je pravda, že občas pokládám také otázky o mzdě, ale ty nemají na přijetí vliv. Jde mi spíše o to, abych mohl lépe odhadnout osobní náklady, které zaměstnanec vynaloží na bydlení, dopravu nebo chod rodinné domácnosti. Ve skutečnosti je plat omezen ročním mzdovým rozpočtem, takže po vyzkoušení mohu uchazeči říct, že ho zaměstnáme za určitý plat a je na něm, jestli práci přijme.

Obecně se říká, že ženy mívají nižší plat než muži na stejných pozicích. Čím to podle Vás je?

Tak to bývá, i když naše firma hodnotí každého individuálně na základě jeho produktivity. Může se stát, že ženy jsou zvyklé říkat si o méně peněz, než si troufnou muži, protože se to v ČR tak bere a v důsledku toho mají nižší plat.

Jak by tedy měli lidé správně reagovat na nepříjemné otázky? Je vhodné na ně neodpovídat?

Pro uchazeče je důležité argumentovat tak, aby ho zaměstnavatel přijal. Druhou stránkou je, jak se k takovým otázkám postaví. Myslím, že by na ně měl každý otevřeně odpovědět, protože upřímnost a spolehlivost jsou důležitými prvky každé práce, stejně jako otevřenost novým nápadům.

Myslíte si, že je vůči uchazečům hodně nefér, když se firmy na tyto věci ptají?

To si nemyslím. Podle mě jde často spíše o domněnky. Na druhou stranu je těžké to posoudit u jiných firem, protože to může být individuální, ale pro mě to nejsou informace, které by rozhodovaly. Záleží ale také na tom, jak často se některé problémy opakují. Myslím, že kolikrát by si lidé – ne všichni, ale někteří – měli sáhnout do svědomí, protože svým přístupem to kazí *těm druhým*.

4.4 Editoriál

Milí čtenáři, milé čtenářky,

jak už asi všichni víme, svět není vždy spravedlivý. Přesto je to nejlepší místo k narození, jaké si můžeme přát, zůstaneme-li realisty. Naše modrá planeta nám nabízí příležitost prožít na ní ten nejbáječnější život, jaký svedeme a je jen na nás, jak si poradíme s překážkami, které nám padají do cesty – nutno dodat, že leckdy nepadají samy od sebe.

Právě tehdy je ale třeba odolat nástrahám života a poprat se s nimi se vší úctou. Mnohdy se jedná o lidské nešvary a nároky společnosti, které omezují náš život. Jednou z jeho hlavních náplní tvoří práce. Právě naše zaměstnání by nás mělo naplňovat uspokojivým pocitem z dobře odvedené práce, mělo by posilovat naše sebevědomí a napomáhat nám k seberealizaci, která prosvětlí náš život. Možná to může znít jako idealistická slova zasněné kariéristky, ale uznejme, že na nich něco je. Lidé věnující se zaměstnání, které je baví, jsou jistě mnohem spokojenější než ti, kteří si jen potřebují vydělat svých pár korun. Nikdy bych nevěřila, že to řeknu právě já, studentka smířená s vidinou volby nejmenšího zla z nabídky pracovního úřadu. Jenže je to tak. Taky bych chtěla dělat práci, která mě baví, a jen neříkejte, že vy snad ne.

Lidé by se proto neměli bát bojovat o svou vysněnou pozici a riskovat, že by jim mohly uškodit upřímné odpovědi na nekorektní otázky, které je na rozhovoru čekají. Měli by naopak věřit v sílu své osobnosti, ve své schopnosti a znalosti a nevzdávat se tak snadno, jak je v naší zemi zvykem. I pracovní pohovory jsou zejména o lidech, asi jako všechno v životě. Neměli bychom tedy zapomínat, kým jsme a zůstat tak lidští, jak jen nám to svědomí dovolí.

Hodně duševní síly na cestě životem vám přeje

Renata Dorňáková

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu jednoho z častých jevů soudobé společnosti – nekorektních praktik při výběru zaměstnanců. Zaměřuje se především na takové formy nekorektních postupů, jako je diskriminace, sexuální obtěžování a mobbing. Zmiňuje rovněž vliv korupčního jednání při personálním výběru a problematiku ageismu. Práce vyšla z reflexe těchto negativních fenoménů, pronikajících do personalistické praxe uznávanými odborníky jako je Michael Armstrong a z jeho pojetí soudobých postupů výběru zaměstnanců, vycházejících z pokročilé koncepce managementu lidských zdrojů. V práci jsou rovněž uvedeny doporučované postupy i možné varianty, jak by měly firmy své pracovníky vybírat a čeho by se měly naopak vyvarovat. Tyto metody jsou zobrazeny v první části práce, která se zabývá teoretickým hodnocením nekorektních postupů, zejména pak diskriminace. Právě ona je totiž jedním z největších problémů deformujících pracovní-právní vztahy. Druhá část práce potom ukazuje na základě rozboru médií, jak veřejnost vnímá zmíněné negativní a neproduktivní postupy.

V kontrastu s východiskovou, teoretickou částí práce druhá, praktická, resp. analytická část práce ukazuje, že mnohdy se uplatňované organizační praktiky víceméně odlišují od doporučovaných postupů. Především se může jednat o různé směry a formy diskriminace uchazečů. Ty mohou někdy nabývat natolik nečekané podoby, jaká se jen stěží najde v odborné či populárně-naučné literatuře – viz iracionální diskriminace při personálním výběru v jednom z čínských podniků na základě narození uchazeče v období odpovídajícímu určitému astrologickému znamení. Mezi dalšími formami nekorektních praktik byla věnována pozornost rovněž korupci při personálním výběru.

Z provedené předběžné analýzy současných médií, použitých jako studijní materiál, vyplynula značná šíře a nápaditost původců nekorektních praktik. Zjištěné nálezy se nejčastěji týkají různých forem diskriminace. Zatímco svět se snaží pomocí nejrozličnějších zákonů, opatření a politických kroků odstraňovat diskriminaci na základě pohlaví (zejména ve vojenské a námořní sféře) a vycházet vstříc homosexuálním jedincům (např. v možnosti uzavírání svazků nebo ve snaze o zlepšení vnímání homosexuality), na pracovním trhu se rozmáhá jiný směr diskriminace – ageismus – diskriminování osob z hlediska věku (starších osob, žen v reprodukčním věku aj.). Právě ageismus je nyní jedním z pomyslných železů v ohni problematiky pracovního trhu, nezaměstnanosti a také státní sféry v oblasti jednání pracovních úřadů a důchodových reforem.

Z provedené analýzy bylo vyvozeno, že na českém, evropském i světovém pracovním trhu se vyskytují nekorektní praktiky při výběru zaměstnanců. Státy i organizace se s nimi snaží svádět boj, viditelný např. v antidiskriminačních zákonech, prosazování změn postavení žen ve společnosti, boji proti korupci, snahách o integraci etnicky a rasově rozdílných skupin či kladeném důrazu na rovnoprávnost všech lidí. Nepochybný podíl na vysvětlování a popularizaci nekorektních praktikách mají veřejná média. Publikování nekorektních postupů při přijímání zaměstnanců nelze patrně hodnotit pouze negativně. Za pozitivní stránku tohoto jevu může být považováno to, že pomáhá veřejnosti chránit se před takovými praktikami, bojovat s nimi, že vyvíjí tlak na vyloučení diskriminujících či jinak nekorektních praktik zaměstnavatelů, a že žádá jejich veřejnou nápravu. Obecné odmítnutí nekorektních praktik při výběru zaměstnanců pomáhá vytvářet společenské povědomí o nepřijatelnosti těchto postupů v občanské společnosti a vytváří tlak na vnitřní struktury organizací, aby tyto praktiky vůbec nepřipouštěly, eventuálně nekompromisně eliminovaly.

Bakalářská práce má charakter exploračního kvalitativního průzkumu, jedné z „neuralgických“ oblastí současné podnikatelské a organizační praxe. Pokud bychom chtěli vypracovávat navazující studie tohoto tématu, bylo patrně nejvhodnější, abychom se zaměřili na zmiňovanou věkovou diskriminaci nebo také na vnímání či případné aplikování těchto praktik už ve státním systému vzdělávání, a zejména v rodinné výchově. Právě odsud si lidé – jakožto budoucí zaměstnanci – odnášejí svá společenská, etická a mravní uvědomění. Další navazující studie by se mohly zabývat čistě teorií a praxí přijímacích pohovorů, kterým se samostatně věnuje mnoho knižních publikací. Veřejný průzkum ohledně zkušeností lidí, vůči nimž byly při přijímacím pohovoru uplatněny nekorektní otázky, je však složitý a bylo by vhodnější, aby jej prováděla osoba budící svým postavením důvěru. Lidé se totiž často zdráhají přiznat, že jim byly kladeny nekorektní otázky. Jednak se může jednat o projevení obav ze ztráty místa, jednak často ani netuší, že jim kladené otázky jsou státem považovány za nekorektní či zakázané.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 800 s.
- 2) BLÁHA, Jiří et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005, 284 s.
- 3) BOBEK, Michal et al. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck, 2007, 471 s.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, s.r.o., 2007, s.140
- 5) JAROLÍMOVÁ, Jana. Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006, s. 61-67.
- 6) KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. Praha: LINDE, 2010. 240 s.
- 7) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s.
- 8) MÜLLER-THURAU, Claus Peter. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět*. Přeložila Jitka Kolářová. Praha: Grada, 2011. 169 s.
- 9) STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994, 123 s.
- 10) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, a.s., 1993. 334 s.
- 11) URBAN, Lukáš et al. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada, 2011, 230 s.

Elektronické zdroje:

- 12) Americké námořnictvo připravuje první ženy na službu v ponorkách. *Natoaktual* [online]. 25. 10. 2010, 25. 10. 2010 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.natoaktual.cz/americke-namornictvo-pripravuje-prvni-zeny-na-sluzbu-v-ponorkach-1cy-/na_zpravy.aspx?c=A101025_113245_na_zpravy_m02.

- 13) Američané učí pilotovat vrtulník afghánské důstojnice s šátkem. *IDNES* [online]. 14. 7. 2011, 17. 7. 2011 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/americane-uci-pilotovat-vrtulnik-afghanske-dustojnice-s-satkem-pwn-/zahranicni.aspx?c=A110714_122544_zahranicni_ipl.
- 14) Britské námořnictvo potvrzuje genderovou nestrannost. Bojové lodi bude velet žena. *IHNED* [online]. 15. 8. 2011, 15. 8. 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/svet-evropa/c1-52583380-britske-namornictvo-potvrzuje-genderovou-nestrannost-bojove-lodi-bude-velet-zena>.
- 15) ČÁSENSKÝ a Jiří ŠTYCKÝ. Korupce v Česku je horší než v Rusku, tvrdí miliardář Kellner. *Idnes* [online]. 10. 4. 2012, 10. 4. 2012 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/kellner-o-korupci-0zx-/domaci.aspx?c=A120410_101317_domaci_hv.
- 16) Diskriminace v Číně: Štíři a Panny neseženou práci. *Lidovky* [online]. 25.11.2011, 26. 1. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: http://relax.lidovky.cz/diskriminace-v-cine-stiri-a-panny-nesezenou-praci-f7o-/ln-zajimavosti.asp?c=A111125_135552_ln-zajimavosti_mev.
- 17) Diskriminace v Evropě: Jste staří! Tak co s vámi...*Aktualne* [online]. 9. 9. 2007, 9. 9. 2007 [cit. 2012-3-26]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/evropa/clanek.phtml?id=50107>.
- 18) Diskriminaci při pracovním pohovoru se braňte. neodpovídejte na osobní otázky. *IDNES* [online]. 1. 2. 2011, 1. 2. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/diskriminaci-pri-pracovnim-pohovoru-se-brante-neodpovidejte-na-osobni-otazky-1hx-/podnikani.aspx?c=A110131_104259_zamestnani_hru.
- 19) ELDER, Miriam. St Petersburg bans 'homosexual propaganda'. *TheGuardianhome* [online]. 2012[cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/world/2012/mar/12/st-petersburg-bans-homosexual-propaganda>.
- 20) *EthnicFreindly Zaměstnavatel* [online]. 31. 8. 2007, 22. 11. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.ethnic-friendly.eu/ef_zamestnavatele.

- 21) Eurostat potvrzuje, že existují "mužská" a "ženská" povolání. *Novinky* [online]. 11. 5. 2007 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/114695-eurostat-potvrzuje-ze-existuji-muzska-a-zenska-povolani.html>.
- 22) *Fenomén dnes: Kult mládeže* [online]. 2. 2. 2007 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.cesktelevize.cz/porady/10119576319-fenomen-dnes/207452801370005/?chatid=487>.
- 23) HLAVÁČEK, Ondřej. Lidé po padesátce mají velké šance v technických oborech. *IDNES* [online]. 7. 4. 2012, 17. 4. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-po-padesatce-a-pracovni-prilezitost-fp0-/podnikani.aspx?c=A120405_1759997_podnikani_zuk.
- 24) HUMEČKOVÁ, Jana. Chrání evropská směrnice proti diskriminaci v zaměstnání i pečující osoby?. *MPSV* [online]. 20. 10. 2009, 20. 10. 2009 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7725>.
- 25) JOBIE. Věková diskriminace při hledání práce?. In: *Bezprace* [online]. 2011, 25. 5. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.bezprace.info/2010/02/vekova-diskriminace-pri-hledani-prace.html>.
- 26) KABÁTOVÁ, Michaela a Markéta CHALOUPSKÁ. Šéf úřadu vlády Novák obviněn za ProMoPro unikl. *Lidovky* [online]. 12. 4. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/detektivove-obvinili-kvuli-zakazce-promopro-zamestnance-alexandra-vondry-16t-/ln_domov.asp?c=A120412_205552_ln_domov_Pta.
- 27) LICHÁ, Klára. Věková diskriminace nebo nasazení a výkon?. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16277790-vekova-diskriminace-nebo-nasazeni-a-vykon>.
- 28) MATĚJKA, František. Diskriminace Čechů je propěšná a chceme ji do zákona! Vaši Romové. *Idnes: blog* [online]. 2. 12. 2011, 8. 12. 2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://frantisekmatejka.blog.idnes.cz/c/234346/Diskriminace-Cechu-je-propesna-a-chceme-ji-do-zakona-Vasi-Romove.html>.

- 29) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. EthnicFriendly zaměstnavatel nedělá rozdíl mezi lidmi (Hospodářské noviny). *MPSV* [online]. 14. 9. 2010, 14. 9. 2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>.
- 30) Největší korupce je v zemích zmítaných válkou, v ČR dál roste. *Novinky* [online]. 2009, 17. listopadu 2009 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/184565-nejvetsi-korupce-je-v-zemich-zmitanych-vaalkou-v-cr-dal-roste.html>.
- 31) NOVÁK, Jakub. V korupci je Česko na chvostu Evropy, každý rok je hůř. In: *Aktualne.centrum.cz* [online]. 1. 12. 2011, 1. 12. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=723579>.
- 32) ONDRÁČKOVÁ, Kamila. Při náboru zaměstnanců nesmí firmy vyzvídat. *Ihned* [online]. 27. 5. 2008, 27. 5. 2008 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-25020730-nesmite-vyzvidat-zda-uchazec-treba-kouri>.
- 33) PECHOVÁ, Olga. Výsledky výzkumu diskriminace na základě sexuální orientace. In: *Výsledky výzkumu diskriminace na základě sexuální orientace* [online]. 22. 7. 2009. Bengales[cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.bengales.cz/vedecke-studie/vysledky-vyzkumu-diskriminace-na-zaklade-sexualni-orientace.html>.
- 34) *Podněty při podezření z korupčního jednání* [online]. 2. 2. 2012, 2. 2. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5208>.
- 35) Pozitivní diskriminace ve školkách aneb jak poštval stát bílou většinu proti Romům. *Eportal* [online]. 2. 2. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://eportal.parlamentnilisty.cz/Articles/4286-pozitivni-diskriminace-ve-skolkach-aneb-jak-postval-stat-bilou-vetsinu-proti-romum.aspx>.
- 36) Příklady nerovností a diskriminace na pracovním trhu. In: *Otevřená společnost* [online]. 2007 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.osops.cz/muziazeny/page.php-a=48&b=23.htm>.

- 37) RÁMIŠ, Vladan. Diskriminace z důvodu majetku u uchazeče o zaměstnání. Idnes [online]. 20.4.2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/diskriminace-uchazece-o-zamestnani-z-duvodu-jeho-majetkovych-pomeru-1ih-/pravo.aspx?c=A120419_160138_pravo_vr.
- 38) Romařiluma - romský svět. Česká televize: Romský magazín - život v Česku očima romských reportérů [online]. 26. 8. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10310495888-romani-luma/411231100233034/video/>.
- 39) Rovné šance aneb jak hledat a najít dobré zaměstnání [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html.
- 40) ŘÍHOVÁ, Barbora. Loudil nahé fotky, měl oplzlé otázky. Studentky popsaly sexuální obtěžování. IDNES [online]. 25. 4. 2011, 25. 4. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/loudil-nahe-fotky-mel-oplze-otazky-studentky-popsaly-sexualni-obtezovani-17e-/studium.aspx?c=A110418_175142_studium_bar.
- 41) Sex v práci - začátek, nebo konec vaší kariéry?. Lidovky [online]. 25. 2. 2010, 25. 2. 2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/sex-v-praci-zacatek-nebo-konec-vasi-kariery-f2k-/firmy-trhy.asp?c=A100221_143451_firmy-trhy_tsh.
- 42) SKÁLOVÁ, Veronika. 10+10 profesí, kam ženy muže nepustí (a naopak). Aktuálně [online]. 20. 4. 2010, 20. 4. 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=666256>.
- 43) SLONKOVÁ, Sabina. Policie se chystá obvinít na 10 lidí za kauzu ProMoPro. Aktuálně [online]. 18. 10. 2011, 18. 10. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/kauzy/clanek.phtml?id=717943>.
- 44) Stop korupci: Co je korupce [online]. 2010, 2010 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/stop-korupci.aspx>.

- 45) SVOBODA, Jakub. Vondrův úřad dal soukromé firmě bez soutěže zakázku za 766 miliónů. *Právo* [online]. 27. 1. 2011, 27. 1. 2011 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/223460-vondruv-urad-dal-soukrome-firme-bez-souteze-zakazku-za-766-milionu.html>.
- 46) Už je to oficiální. Statistici uznají rytířský řád Jedi jako náboženství. *Lidovky* [online]. 29. 1. 2011, 29. 1. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/uz-je-to-oficialni-statistici-uznaji-rytirsky-rad-jedi-jako-nabozenstvi-lou-/ln_domov.asp?c=A110129_111831_ln_domov_mk.
- 47) VANĚK, Ondřej. Na Vondru našli tajného svědka. Kalousek už mlčí. *Parlamentní listy* [online]. 5. 2. 2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/N-Vondru-nasli-tajneho-svedka-Kalousek-uz-mlci-188185>.
- 48) VAŠKO, Jaroslav. Sexuální obtěžování a jeho postih. *Epravo* [online]. 29. 11. 2005 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/sexualni-obtezovani-a-jeho-postih-36540.html>.
- 49) *Zákony proti sexuálnímu obtěžování platí již ve skoro celé EU* [online]. 29. 12. 2004 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.rovnoprapnost.cz/zpravy/zakony-proti-sexualnimu-obtezovani-plati-jiz-ve-skoro-cele-eu-205/>.
- 50) ZYKMUND, Zbyněk. *Soud projedná žalobu Libora Veverky kauze ProMoPro* [online]. 9. 1. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/soud-projedna-zalobu-na-zverejneni-osobnich-udaju-v-kauze-promopro--1000811.

Elektronické dokumenty

- 51) KŘÍŽKOVÁ, Alena et al. ODDĚLENÍ GENDER & SOCIOLOGIE, Sociologický ústav AV ČR. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů: Rozsah, formy, aktéři, řeše*. Praha, 2005, 86 s. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 2.1 Graf diskriminace na základě sexuální orientace

Obr. 2.2 Graf diskriminace na základě pohlaví

Obr. 2.3 Graf výskytu sexuálního obtěžování

Obr. 2.4 Graf vývoje indexu CPI pro ČR v letech 1997 – 2011

Tab. 2.1 Doporučované a nežádoucí charakteristiky a rysy výběrových pohovorů

Tab. 3.1 Případy související s korupcí v ČR

Tab. 3.2 Víra v ČR

Seznam zkratek

AC (Assessment Centre)

CPI (Corruption Perception Index, index měření korupce)

EFZ (Ethnic Friendly zaměstnavatel)

IT (Informační technologie)

ODS (Občanská demokratická strana)

ZPT (Zvlášť těžce postižený)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, že Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava) dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její stany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Renata Dorňáková

Seznam příloh

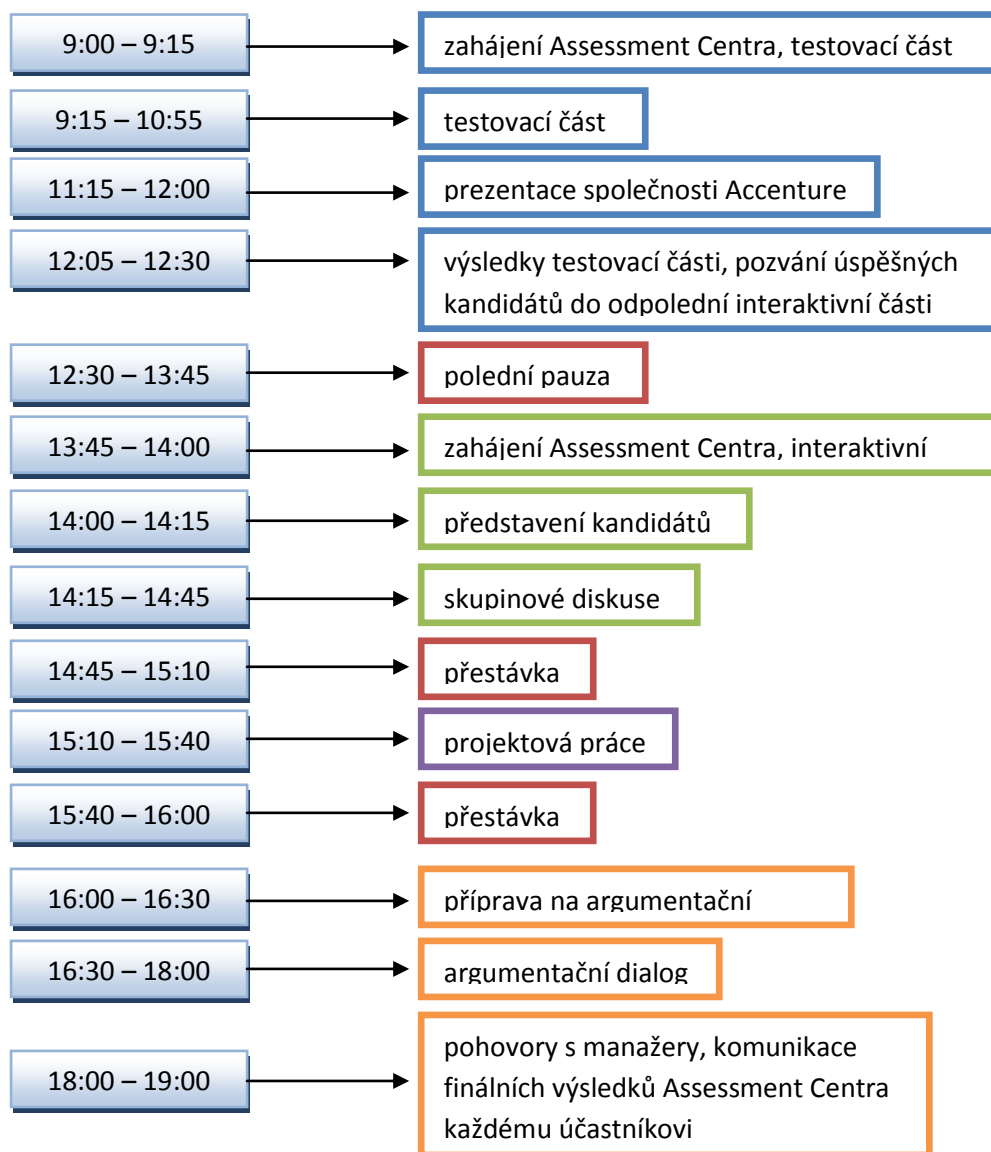
Příloha 1: Ukázka programu AC společnosti Accenture

Příloha 2: Důvěryhodnost vybraných metod volby zaměstnanců

Příloha 3: Přehled vybraných firem oceněných certifikátem EthnicFriendly zaměstnavatel

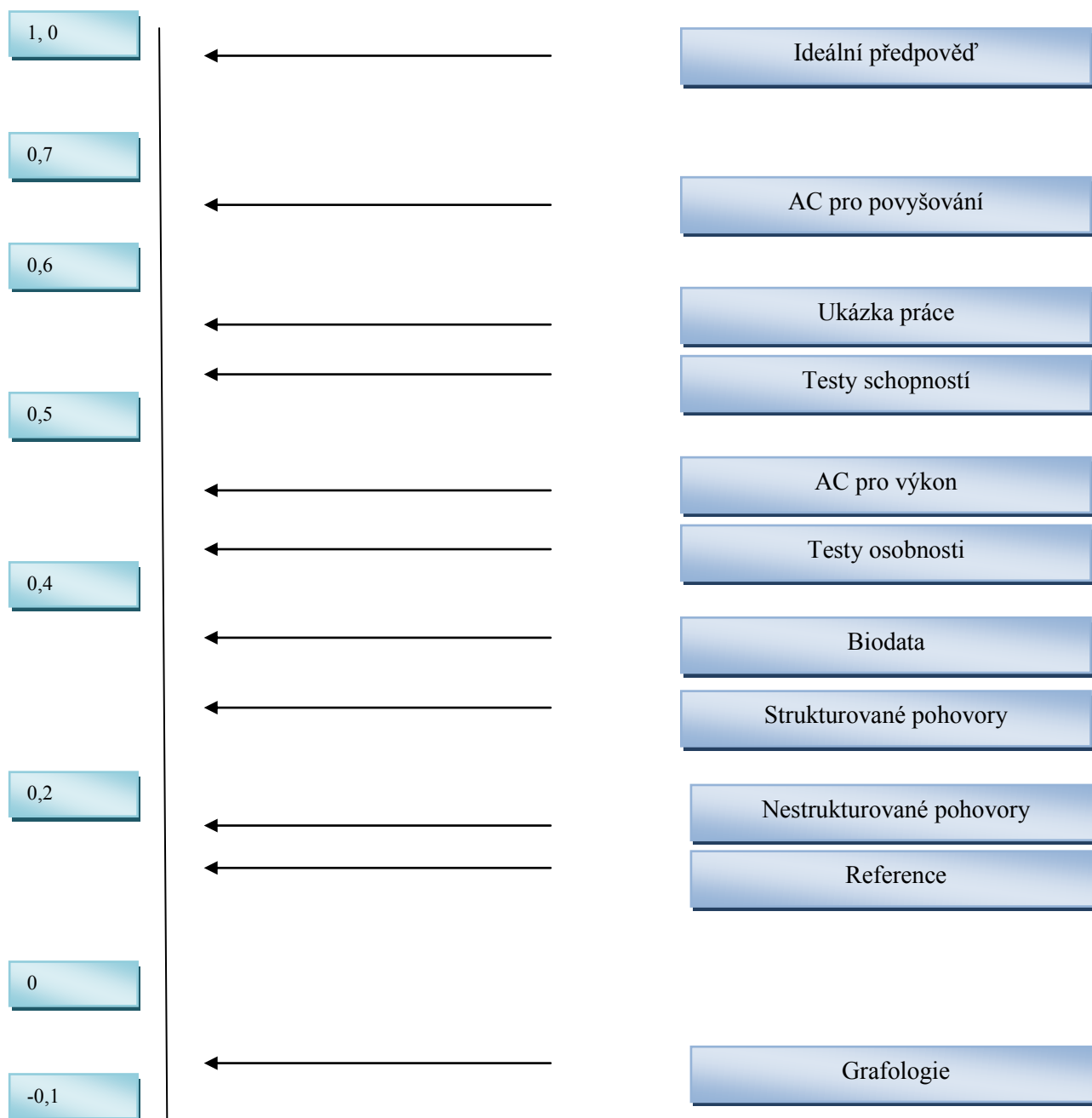
Příloha 4: Loga všech 47 firem oceněných certifikátem EthnicFriendly zaměstnavatel

Příloha 1: Ukázka programu AC společnosti Accenture



Zdroj: *Rovné šance aneb jak hledat a najít dobré zaměstnání* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html. Vlastní zpracování

Příloha 2: Důvěryhodnost vybraných metod volby zaměstnanců



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007, 800 s. Vlastní zpracování.

Příloha 3: Přehled vybraných firem oceněných certifikátem EFZ

Společnost	Anotace
ARAMARK, s. r. o.	Činnost společnosti je zaměřena na poskytování stravovacích služeb a cateringu (nemocnice, vojenské útvary, firmy).
Gerlich Odry s.r.o.	Firma produkuje dřevěné hračky, stolní hry a předměty pro zrakově postižené, knihy, pohlednice...
Gymnasium Jižní Město	Státní škola
JOB-centrum Ostrava, s.r.o.	Pro své zákazníky společnost zajišťuje především dočasné zapůjčování pracovníků firmám a institucím, brigády pro občany.
Personalfabric, a.s.	Činností je dočasné přidělování a zprostředkování zaměstnanců. A to především v dělnických profesích strojírenských oborů.
Policie ČR - KŘP JMK	Krajské ředitelství Jihomoravského kraje.
T-SOFT a.s.	IT společnost s prioritním zaměřením na systémy pro kritické nasazení, bezpečnost a krizové řízení.
Úřad práce ve Zlíně	Úřad práce
Zetor Tractors a.s.	Výrobce traktorů Zetor, sídlící v Brně. Název značky vznikl použitím hlásky počátečního písmene z názvu Zbrojovky "Zet" a připojením koncovky "tor" ze slova traktor.

Zdroj: *EthnicFreindly Zaměstnavatel* [online]. 31. 8. 2007, 22. 11. 2011 [cit. 2012-03-26].

Dostupné z: http://www.ethnic-friendly.eu/ef_zamestnavatele

Příloha 4: Loga všech 47 firem oceněných certifikátem EFZ



Zdroj: *EthnicFreindly Zaměstnavatel* [online]. 31. 8. 2007, 22. 11. 2011 [cit. 2012-03-26].
Dostupné z: http://www.ethnic-friendly.eu/ef_zamestnavatele